

**Univerzita Karlova v Praze**  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků DDM**

**Analysis of educational needs  
of Children and Youth centre pedagogical staff**

Dana Kuchařová

|                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| Vedoucí práce:    | PhDr. Michaela Tureckiová, CSc. |
| Studijní program: | Specializace v pedagogice       |
| Studijní obor:    | Školský management              |

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků DDM vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Poděbradech 3. 1. 2016

---

podpis

Ráda bych poděkovala vedoucí práce paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za cenné rady a připomínky, které mi pomohly vypracovat bakalářskou práci.

**Anotace:**

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy zjistit vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže a na základě tohoto zjištění navrhnout možnosti tyto potřeby naplňovat v systému jejich dalšího vzdělávání.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a empirické. Teoretická část vysvětluje některé základní pojmy související se zájmovým vzděláváním, andragogikou, dalším vzděláváním pedagogických pracovníků a institucemi poskytujícími celoživotní učení. Empirická část je věnována analýze vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků. Prostřednictvím dotazníku zjišťuje, ve kterých oblastech mají pedagogové volného času zájem se vzdělávat, jaké formy vzdělávání preferují a jaké jsou možnosti tyto potřeby naplňovat. Výsledky této práce budou poskytnuty organizacím nabízejícím vzdělávací akce jako podklad pro sestavování plánů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže.

**Klíčová slova:**

Pedagog volného času, zájmové vzdělávání, vzdělávací potřeby, další vzdělávání pedagogických pracovníků

**Annotation:**

The aim of this bachelor thesis is based on a comprehensive analysis to determine the training needs of the teaching staff in the Children and Youth Centre and on the basis of these findings suggest options to meet these needs in further education system.

Work consists of two main parts - theoretical and empirical. The theoretical part explains some basic concepts related to leisure-time education, andragogy, continuing education of teaching staff and institutions providing lifelong learning.

The empirical part is devoted to analyzing training needs of teaching staff. This part determines through the questionnaire the areas in which leisure-time pedagogues have interested in studying what forms of education they prefer and what are the options to meet these needs. The results of this work will be provided to organizations offering educational events as a basis for drawing up plans for further education of teaching staff in the Children and Youth Centre.

**Keywords:**

Leisure-time pedagogue, leisure-time education, educational needs, continuing education of pedagogical staff, strategic planning

## Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....   | 7  |
| 2     | Teoretická východiska .....  | 8  |
| 2.1   | Zájmové vzdělávání dle školského zákona .....                        | 8  |
| 2.1.1 | Volný čas .....  | 9  |
| 2.1.2 | Střediska volného času .....   | 10 |
| 2.1.3 | Domy dětí a mládeže .....  | 11 |
| 2.1.4 | Zájmové vzdělávání a jeho formy .....                                | 12 |
| 2.2   | Pedagogický pracovník dle zákona o pedagogických pracovnících .....  | 13 |
| 2.2.1 | Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka .....        | 14 |
| 2.2.2 | Pedagog volného času .....   | 14 |
| 2.2.3 | Získání odborné kvalifikace pedagoga volného času .....              | 15 |
| 2.2.4 | Požadavky na kompetence pedagoga volného času .....                  | 17 |
| 2.2.5 | Standard učitele .....   | 19 |
| 2.3   | Další vzdělávání pedagogických pracovníků .....                      | 20 |
| 2.3.1 | Celoživotní učení .....  | 22 |
| 2.3.2 | Vzdělávání dospělých .....   | 23 |
| 2.3.3 | Druhy, formy a oblasti DVPP .....                                    | 23 |
| 2.3.4 | Plánování DVPP na základě analýzy vzdělávacích potřeb pedagogů ..... | 25 |
| 2.3.5 | Vyhodnocování DVPP .....   | 28 |
| 2.4   | Vzdělávací potřeby .....   | 29 |
| 2.4.1 | Analýza vzdělávacích potřeb .....                                    | 30 |
| 2.4.2 | Zdroje pro analýzu a způsob identifikace vzdělávacích potřeb .....   | 31 |
| 2.4.3 | Motivace a hodnocení vzdělávání pedagogů .....                       | 33 |
| 2.4.4 | Kariérní řád .....   | 35 |
| 3     | Empirická část .....   | 38 |
| 3.1   | Cíl a otázky kvantitativního šetření .....                           | 38 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.2 | Výzkumné předpoklady.....                        | 38 |
| 3.3 | Sběr údajů .....                                 | 39 |
| 3.4 | Zpracování výsledků v grafech.....               | 40 |
| 3.5 | Souhrnné vyhodnocení a možné návrhy řešení ..... | 60 |
| 4   | Závěr .....                                      | 63 |
| 5   | Seznam použitých informačních zdrojů .....       | 65 |
| 6   | Seznam obrázků .....                             | 68 |
| 7   | Seznam tabulek.....                              | 69 |

# 1 Úvod

„Život je příliš krátký a čas, který ztratíme zíváním, se nám nikdy nevrátí.“

*Stendhal*

Celoživotní učení a vzdělávání je v současné době nezbytnou potřebou každého jedince a hraje v jeho životě stále důležitější roli. Žijeme v době převratných změn, velice rychlého technického pokroku, jsou na nás kladeny stále větší nároky jak v soukromém, tak i profesním životě. Abychom dovedli tyto úkoly zvládat, je třeba se stále učit a rozvíjet svou osobnost. V této souvislosti hovoříme o tzv. celoživotním učení, jehož cílem je vytvořit „učící se společnost“, která bude v celosvětovém měřítku konkurenceschopná. To platí všeobecně pro celou lidskou společnost.

Pedagogičtí pracovníci mají navíc povinnost dalšího vzdělávání ukotvenu legislativně v zákonech a vyhláškách. Jedná se o zákon č. 262/2006 zákoník práce v platném znění, zákon č. 563/2004 zákon o pedagogických pracovnících v platném znění a o vyhlášku č. 317/2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků v platném znění.

Cílem bakalářské práce bude zjistit, jaké jsou vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže a navrhnout možnosti tyto potřeby naplňovat v systému jejich dalšího vzdělávání.

Posláním domů dětí a mládeže je poskytovat dětem, žákům, studentům ale i ostatním dospělým vhodné a pestré aktivity vedoucí ke smysluplnému využívání volného času. Z toho vyplývá, že i požadavky na znalosti a dovednosti pedagogů volného času jsou velice různorodé.

Znalost vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků je základem pro tvorbu efektivního a smysluplného plánu dalšího vzdělávání, který povede k upevnění, prohloubení či zvýšení kvalifikace pedagogických pracovníků a tím dojde ke zvýšení efektivity výchovně vzdělávacího procesu a kvality práce. Do vzdělávání je nutno vložit určité investice, které se společnosti v budoucnu zcela jistě vrátí. Je ale nutné vytvořit kvalitní systém, aby vzdělávání bylo smysluplné a systematické. K tomu by měla přispět analýza vzdělávacích potřeb pedagogů škol i školských zařízení.

## **2 Teoretická východiska**

### **2.1 Zájmové vzdělávání dle školského zákona**

Legislativní rámec zájmového vzdělávání přesně vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon v § 111 vyjmenovává instituce, ve kterých je zájmové vzdělávání poskytováno, což jsou střediska volného času, školní družiny a školní kluby. Dále určuje, kdo jsou účastníci zájmového vzdělávání a jakým oblastem se zájmové vzdělávání věnuje. V § 112 se píše o tom, že ministerstvo v prováděcím předpise stanovuje podmínky k přijímání k zájmovému vzdělávání, stanovuje jeho obsah, rozsah, organizaci, hodnocení a ukončování a „stanoví organizaci zájmového vzdělávání ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání a podmínky organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání.“ (ÚZ č. 1041, školství, 2014, s. 48)

Školský zákon dále doplňuje vyhláška č. 279/2012 Sb., o zájmovém vzdělávání. Podrobněji definuje, kdo jsou účastníci zájmového vzdělávání, jakými formami se uskutečňuje, vyjmenovává zařízení pro zájmové vzdělávání a určuje podmínky pro stanovení úplaty a její výše.

Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních, která se řídí školským zákonem, ale může probíhat i mimo jeho rámec v různých jiných organizacích. Těmi se tato bakalářská práce ale nebude zabývat. Zaměří se na vzdělávací potřeby pedagogů volného času v domech dětí a mládeže. Ve většině případů tato jsou školská zařízení příspěvkovými organizacemi s právní subjektivitou. Základními dokumenty jsou zřizovací listina, ve které jsou zapsány stěžejní právní náležitosti dané zákonem, jež vydává zřizovatel a rozhodnutí o zařazení do sítě škola školských zařízení, kterým je školskému zařízením garantována finanční podpora státu. Školská zařízení jsou povinna vést dokumentaci vyplývající ze školského zákona, a vydávají i další vnitřní závazné pokyny, které upřesňují dodržování závazných pravidel. Mimo zřizovací listiny vydává ředitel školského zařízení organizační řád, vnitřní řád a další směrnice a předpisy související s dodržováním zásad a cílů zájmového vzdělávání. Mezi nejdůležitější zásady patří rovný přístup ke vzdělání, individuální přístup ke každému jedinci, podpora vzájemné tolerance a



úcty bez ohledu na věk, pohlaví, národnost či náboženství, bezplatné základní vzdělávání atd.

### **2.1.1 Volný čas**

Volný čas je doba, ve které člověk nevykonává žádné činnosti vyplývající z pracovních, fyziologických, rodinných či jiných povinností. Je to čas, ve kterém se věnujeme relaxaci a regeneraci psychických a fyzických sil. Člověk se v něm může věnovat svým zájmům, koníčkům, prostě relaxovat a trávit jej v souladu se svými představami, zájmy a potřebami. K smysluplnému využití volného času jinak přistupují děti a jinak dospělí. Děti samy vzhledem k nedostatku zkušeností nedokážou, alespoň v nižším věku, posoudit kvalitu nabízených aktivit. Zájmy dětí jsou ještě nevyhraněné a rodiče jsou těmi, kdo rozhodnou, jaké činnosti dětem nabídnou. Při výběru zájmových aktivit záleží i na finančních možnostech rodičů, neboť zájmové vzdělávání, které se uskutečňuje institucionálně, bývá poskytováno většinou za úplaty. Zde je dobré porovnat výši úplaty ve školských zařízeních s cenami soukromých organizací. V případě naplňování volného času dospělých mluvíme spíš o relaxaci či rozvíjení již získaných dovedností.

„Ukazuje se, že trávení volného času je výrazně závislé na profesi a úrovni vzdělání lidí, na jejich věku a na typu osobnosti. Vzdělávání je jednou ze smysluplných aktivit naplňování volného času, a to jak v produktivním věku (*další vzdělávání*), tak i v postproduktivním období života (vzdělávání seniorů).“ (Průcha, 2014, s. 288).

Vědní disciplínou zabývající se touto tematikou je pedagogika volného času. Je to aplikovaná pedagogická disciplína. Zabývá se výchovou a vzdáváním ve volném čase. Není to právě nejprestižnější a nejzkoumanější obor, přes to velice důležitý a zdá se, že v posledních letech si získává významné místo mezi vědními obory. Počátky této vědy založil Fritz Klatt, který se nejvíce věnoval vzdělávání dospělých. Právě zde se prvně setkáváme s termíny: pedagogika volného času a pedagog volného času.

Knotová ve své knize o pedagogických dimenzích volného času píše, že „nezpochybnitelnou výzvou je pro pedagogiku volného času realizace konceptů celoživotního učení a vzdělávání, v jejichž rámci je akcentován význam neformálního a informálního učení a zprostředkování kompetencí pro utváření života.“ (Knotová, 2011, s. 49)

K tomu, aby byl volný čas smysluplně využíván, je třeba umět děti, mládež i dospělé vychovávat. Zde je velice důležitá role pedagoga, který vhodným způsobem motivuje a zdůvodňuje důležitost využívání volného času. Funkce výchovy mimo vyučování jsou znázorněny na obr. 1.

Funkce výchovy mimo vyučování ukazuje obr. 1:



Obrázek 1: Funkce výchovy mimo vyučování

### 2.1.2 Střediska volného času

„Činnost středisek je orientována především na zájmové aktivity a vzdělávací činnosti. Nabídka rozmanitých zájmových činností je určena dětem, mládeži, ale i dospělým, bez ohledu na příslušnost k různým sociálním, etnickým či jiným skupinám. Nejčastěji jsou připravované činnosti pro děti ve věku 6–15 let (do činností se zapojuje kolem 30 % dětské populace). Z celkového počtu účastníků všech aktivit ve střediscích volného času je kolem 70 % dětí. Dominantní je organizovaná pravidelná činnost zájmových útvarů (kroužky, kluby, frekvence schůzek 1–2 krát týdně), střediska však organizují také příležitostné činnosti zájmové i vzdělávací, nabízejí spontánní činnosti, organizují táborové (prázdninové) činnosti. Není neobvyklé, že nabízejí i poradenské aktivity v oblasti zájmového vzdělávání. Kromě již uvedených činností organizují také vzdělávací programy pro školy (např. přírodovědně orientované, kulturní, ale i v rámci nespecifické primární prevence, rodinné výchova apod.).“ (Knotová, 2011, s. 57).

Střediska volného času (dále jen SVC) jsou školská zařízení, která poskytují zájmové vzdělávání dětem, žákům, studentům, pedagogickým pracovníkům, případně dalším dospělým. Pomáhají smysluplně naplňovat jejich volný čas. Jejich účastníci získávají

znalosti a dovednosti v různých oblastech, jsou zde podporovány a rozvíjeny děti s běžným nadáním, ale i děti talentované a zaměřené na konkrétní činnost. Neposkytují stupeň vzdělání. Mezi SVC patří: domy dětí a mládeže, které poskytují komplexní zájmové vzdělávání v různých oblastech a stanice zájmových činností, které poskytují zájmovou činnost zaměřenou pouze na některou z oblastí zájmového vzdělávání. Činnost SVC probíhá celoročně, především však v období mimo školního vyučování tj. v odpoledních hodinách, o sobotách, nedělích a o prázdninách. Jejich základním posláním je nabízet účelné využití volného času a podílet se na formování osobnosti člověka. Zájemci o toto vzdělávání jsou především děti ve věku od 5 do 18let. Jejich účast na zájmovém vzdělávání je dobrovolná. O přijetí do zájmových aktivit rozhoduje ředitel školského zařízení. Není zde dána věková ohraničenost, spádovost či jiná kritéria. Nejdůležitější roli zde hraje zájem o zapojení se do zájmového vzdělávání. Zde hraje nepochybně velký význam to, z jak podnětného rodinného prostředí dítě přichází a na druhé straně jak si instituce poskytující zájmové vzdělávání dovedou své klienty podchytit. V této oblasti je z hlediska získání potencionálních klientů velice důležitá úroveň manažerského vedení školských zařízení.

### ***2.1.3 Domy dětí a mládeže***

Domy dětí a mládeže (dále jen DDM) jsou školská zařízení, která jsou součástí vzdělávací soustavy a jsou zapsány v rejstříku škol a školských zařízení. Jejich činnost je financována ze státního rozpočtu. Poskytují zájmové vzdělávání v souladu se školním vzdělávacím programem. Ten je vytvářen tak, aby navazoval na školní vzdělávací program základních škol.

„Výchovné a vzdělávací strategie jsou jedním z dominantních rysů školy a školského zařízení, určují hlavní směry jejího celkového přístupu k žákům, jsou hlavním prostředkem dosahování zvolených cílů, mají zásadní vliv na utváření školního klimatu a motivace žáků. Strategie používané v zájmovém vzdělávání mohou tyto školní strategie doplňovat a rozvíjet, avšak nemohou s nimi být v rozporu, má-li škola a školské zařízení jako celek působit věrohodně a chce-li udržet princip jednoty výchovného působení na žáky. To platí i pro pravidla a kritéria hodnocení žáků, které jsou de facto svébytnou vzdělávací strategií.“ (NIDM, 2007, s. 43).

Vzdělávání zajišťují pedagogičtí pracovníci dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

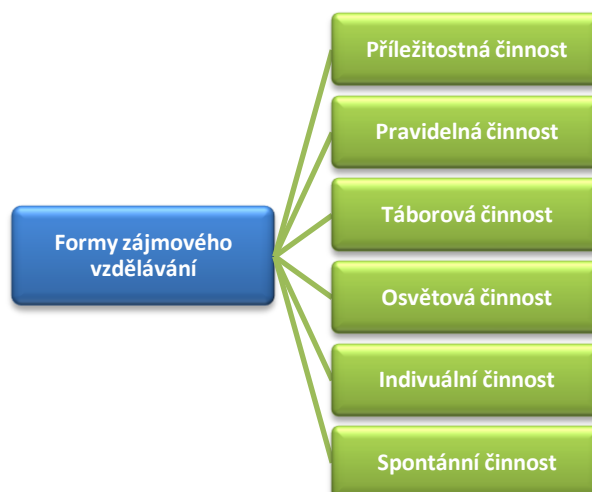
### **2.1.4 Zájmové vzdělávání a jeho formy**

Proces výchovy a vzdělávání dítěte probíhá v různých typech prostředí, z nichž každé má svá specifika. Na dítě působí především rodina. Zde je na dítě působeno neformálně, emotivně, rodiče ve většině případů nejsou pedagogy. Ve škole probíhá výchovně vzdělávací proces pod vedením kvalifikovaného pedagoga a má formální charakter. Pro dítě je plnění požadavků školy povinné. (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2011, s. 133)

„Výchova ve volném čase bývá označována jako neformální. Má některé rysy obou výše uvedených oblastí. Hlavním znakem je požadavek dobrovolné účasti na výchovných činnostech. Z toho vyplývá, že u pedagogů volného času převažuje podíl neformální autority, nutnost imponovat jako osobnost, umění motivovat jedince k činnosti. Požadavek odpovídající odborné a pedagogické kvalifikace platí i zde.“ (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2011, s. 133)

Zájmové vzdělávání můžeme rozdělit dle jeho délky na akce jednodenní, několikadenní či celoroční účast v pravidelných činnostech. Dále jej můžeme členit dle obsahu a zaměření na pohybové a sportovní, estetické, jazykové, hudebně-pohybové, technické atd. Funkce, které plní mohou být relaxační, sociální, preventivní, zdravotní, výchovné či vzdělávací. Z vyhlášky č. 272/2014 Sb. vyplývá, že se zájmové vzdělávání uskutečňuje těmito formami (viz obr. 2):

- a) příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- b) pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností,
- c) táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- d) osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby, činností vedoucích k prevenci rizikového chování a výchovou k dobrovolnictví,
- e) individuální práci, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů, nebo
- f) využitím otevřené nabídky spontánních činností.



Obrázek 2: Formy zájmového vzdělávání

## 2.2 Pedagogický pracovník dle zákona o pedagogických pracovnících

Definice pojmu pedagogický pracovník vychází ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů. Pedagogickým pracovníkem nazýváme toho, kdo koná přímou vyučovací, výchovnou, speciálně pedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost a přímo působí na vzdělávaného. Tím uskutečňuje výchovu a vzdělávání. Dále musí splňovat další požadavky dané zákonem. Přímou pedagogickou činnost vykonává:

- a) učitel,
- b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- c) vychovatel,
- d) speciální pedagog,
- e) psycholog,
- f) pedagog volného času,
- g) asistent pedagoga,
- h) trenér,
- i) vedoucí pedagogický pracovník.

### **2.2.1 Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka**

Zákon č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů vymezuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka takto:

- „a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak“

V souvislosti s předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka nehovoříme jen o splnění kvalifikačních požadavků dle zákona získaných institucionálně, ale musíme zmínit i potřebu pedagogického nadání, které je vrozené.

### **2.2.2 Pedagog volného času**

Pedagog volného času má mezi pedagogy poněkud odlišné postavení. Jeho působení na účastníky volnočasových aktivit není tak formální jako ve škole. Jeho cílem je vytvořit motivující prostředí a vzbudit zájem aktivně naplňovat volný čas a tím předcházet výskytu nežádoucích patologických jevů. Pedagogové volného času předávají znalosti, poznatky a dovednosti neformálně a tím odlišně od školního formálního vyučování. Obsah výchovně-vzdělávacího procesu si v souladu se školním vzdělávacím programem (dále jen ŠVP) volně přizpůsobují konkrétním potřebám dané skupiny vzdělávaných. Jejich činnosti jsou velice různorodé a širokospektré. Vykonávají nejen činnosti vzdělávací a výchovné, ale též osvětové, preventivní, informační, odborné či konzultační. Organizují táborovou činnost, soustředění, přehlídky, soutěže, výlety a další činnosti. V DDM rozlišujeme dva druhy pedagogických pracovníků:

- a) interní pedagogičtí pracovníci, vykonávající komplexní výchovně-vzdělávací činnost
- b) externí pedagogičtí pracovníci, vykonávající dílčí výchovně-vzdělávací činnost

V obou případech práce pedagogů vyžaduje znalosti nejen z oblasti pedagogiky, psychologie, ale také z oblasti ekonomické a manažerské. Specifický v oblasti pracovně-právních vztahů je poměr uzavřených pracovních poměrů a dohod o provedení práce, kterých je několikanásobně více, než v jiných pracovních odvětvích. Také stojí za zamyšlení posouzení požadavků na pedagogické vzdělání externích zaměstnanců.

„Pedagog volného času a vychovatel volí hlavně aktivizující metody a formy práce, převažují práce v malých skupinách nebo individuální formy. Také prostředí, v němž výchovný proces probíhá, je podle druhu činnosti velmi rozmanité a proměnlivé. To klade značné nároky na pedagogické dovednosti pracovníků.“ (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2011, s. 134)

Pedagog volného času by měl mít dovednosti a znalosti z co nejširší oblasti, neboť je důležité, aby nabídka volnočasových aktivit byla co nejrozmantější, nejzajímavější a dokázala oslovit co nejvíce zájemců. Při naplňování volného času působí na své klienty komplexně. Právě u pedagogů volného času velice záleží na jejich zájmu o další vzdělávání. Velkou roli z hlediska pohledu veřejnosti zde hrají i jejich osobnostní a morální vlastnosti. Předpokládá se, že bude empatický, vnímavý, optimistický, nekonfliktní a bude umět zvládat náročné situace v oblasti mezilidských vztahů.

„Dobrý pedagog by tedy měl být rád mezi lidmi, mezi dětmi, umět mluvit i naslouchat, vcítovat se, zvládat nároky, které život přináší, měl by se umět radovat ze života mít rád lidi a také je dokázat řídit a vést.“ (Hájek, Hofbauer, Pávková, 2011, s. 135)

Podobný názor na pedagoga volného času vyjadřuje metaforou i Kaplánek: „...,pedagog je chápán jako průvodce, který cestovatele (dítě) upozorňuje na věci, které by neměl přehlédnout, a vede jej tak, aby nezabloudil. Aby mohl být průvodce úspěšný, musí mu cestovatel důvěřovat, že jej bezpečně dovede, kamkoli bude mít namířeno, tedy těžiště tohoto přístupu leží ve zdůrazňování významu subjektivity, resp. vlastní aktivity, vychovávaného.“ (Kaplánek, 2012, s. 105)

Vysoké nároky na oblasti dalšího vzdělávání pedagogů v domech dětí vycházejí z široké nabídky volnočasových aktivit, které zájemcům o zájmové vzdělávání nabízejí. Jedná se o vedení pravidelných aktivit v zájmových kroužcích, pořádání příležitostných akcí, organizování soutěží a přehlídek, naplňování volného času spontánními činnostmi, pořádání pobytových a příměstských táborů, soustředění, výletů či jiných aktivit. Předpokladem ke kvalitnímu pořádání těchto akcí je znalost legislativy, manažerských dovedností a administrativních prací, např. vedení dokumentace atd.

### ***2.2.3 Získání odborné kvalifikace pedagoga volného času***

Změnou zákona č. 563/2004 Sb. je od 1. 1. 2015 odborná kvalifikace nezbytnou podmínkou pro výkon povolání pedagoga volného času. Pro studium pedagogiky platí

ustanovení § 3 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Novela vyhlášky určuje pro pedagoga volného času, vykonávajícího komplexní pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání studium pedagogiky v délce nejméně 120 vyučovacích hodin a při vykonávání dílčí pedagogické činnosti v délce nejméně 40 vyučovacích hodin. V souvislosti s přijetím novely tohoto zákona vyvstal právě u pedagogů vykonávajících dílčí pedagogickou činnost problém. Jsou to zpravidla externí pracovníci, vykonávající funkci vedoucích zájmových útvarů a k zaměstnavateli jsou vázáni dohodou o provedení práce nebo činnosti. Jejich vyučovací dotace nepřesahuje 300 hodin za kalendářní rok, to znamená, že pedagogickou činnost vykonávají jen v rozsahu několika hodin týdně. Jsou to odborníci ve svém oboru, lidé s dlouholetou zkušeností, nadšením pro tuto práci, která je spíše jejich koníčkem, ale mnohdy bez pedagogického vzdělání. Doplnění tohoto vzdělání s sebou nese řadu problémů, především finančních a časových. Vzdělání si musí hradit z vlastních finančních zdrojů. Zde zjišťujeme, že by tyto výdaje byly mnohdy vyšší, než finanční odměna za celý rok jejich práce. Další výraznou překážkou v ochotě doplnit si pedagogické vzdělání jsou časové důvody, kdy si pracovníci na doplnění kvalifikace musí čerpat dovolenou, vyplývající z jejich hlavního pracovního poměru. Existují výjimky, které umožňují po nezbytně nutnou dobu zaměstnat i pracovníka, který kvalifikační předpoklady nesplňuje, ale v oblasti dílčího pedagogického působení v DDM toto nelze aplikovat. Druhou kategorií pedagogů volného času jsou ti, kteří vykonávají komplexní přímou pedagogickou činnost. K zaměstnavateli jsou vázáni pracovní smlouvou plným, nebo částečným úvazkem. Tito pedagogové volného času získávají odbornou kvalifikaci dle požadavků, vyplývajících ze zákona o pedagogických pracovnících § 16 ukončením středoškolského či vysokoškolského studia v akreditovaných vzdělávacích programech zaměřených na pedagogiku volného času, sociální pedagogiku, vychovatelství nebo pedagogiku. Tohoto vzdělání může být dosaženo i v programech celoživotního vzdělávání. Pro všechny pedagogy ze zákona vyplývá povinnost dalšího vzdělávání, uskutečňovaného formálním i neformálním způsobem.

„Schopnosti (znalosti, dovednosti a chování), které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje za účelem vykonávání určité práce a dosahování určitého výkonu tvoří kvalifikaci člověka.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 145)



### **2.2.4 Požadavky na kompetence pedagoga volného času**

„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování.“(Hroník, 2007, s. 61)

Pokud chceme provést analýzu vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků, musíme znát kompetence, kterými má být pedagog vybaven. Na základě tohoto zjištění stanovíme rozdíl mezi současnou skutečností a požadovaným stavem. Kompetencí rozumíme schopnost vykonávat určité činnosti. Je to soubor vědomostí, dovedností, zkušeností postojů... Kompetenci můžeme chápat i jako oprávnění vykonávat určité činnosti a rozhodovat v různých záležitostech. Jedině pedagog disponující potřebnými kompetencemi může naplňovat obsah vzdělávacího programu, ze kterého vycházejí klíčové kompetence, které si mají absolventi zájmového vzdělávání osvojit. Kompetence lze dělit různými způsoby. Kompetence pedagogické, psychologické, odborné, didaktické, sociální, komunikační, diagnostické, osobnostní, manažerské... Různé pracovní pozice vyžadují jiné kompetence a je důležité k těmto pracovním pozicím jejich správné vymezení.

Národní soustava povolání vymezuje požadavky na kompetence vedoucího volnočasových aktivit dětí a mládeže takto:

#### **Měkké kompetence:**

- efektivní komunikace: vyjadřuje se jasně, srozumitelně, spisovně, používá a formuluje výrazy přiměřené věku. Využívá metody vyprávění, rozhovoru, vysvětlování, ... Podněcuje ostatní ke komunikaci a vytváří pro to prostředí;
- kooperace (spolupráce): je sdílný, reaguje na dotazy, je empatický, vnímavý, vede externí pracovníky a pomáhá jim v jejich pedagogické činnosti;
- uspokojování zákaznických potřeb: reaguje na potřeby a přání svých klientů, sleduje nové trendy ve vzdělávání, využívá moderní technologie, vytváří nabídku různých zájmových aktivit;
- samostatnost: samostatně dokáže připravit činnosti v souladu s ŠVP, spolehlivě plní dané úkoly vyplývající z jeho náplně práce, vzdělává se a získává nové informace;
- řešení problémů: je taktní, zamezuje vzniku konfliktů, komunikuje, je empatický;
- plánování a organizování práce: pracuje s dlouhodobými plány, na základě kterých vypracovává dílčí témata v souladu s ŠVP, je kreativní, má organizační schopnosti;

- vedení lidí (leadership): dle postavení v organizační struktuře organizace disponuje manažerskými dovednostmi, je empatický, komunikativní.

#### **Obecné dovednosti:**

- PC způsobilost: disponuje znalostmi v souladu s potřebami souvisejícími s požadavky pro výkon jeho funkce (textový editor, tabulky, internet, elektronická pošta, ...);
- numerická způsobilost: disponuje znalostmi v souladu s potřebami souvisejícími s požadavky pro výkon jeho funkce (účtování, mzdy, ...);
- ekonomické povědomí: disponuje znalostmi v souladu s potřebami souvisejícími s požadavky pro výkon jeho funkce (rozpočet, investice, ...);
- právní povědomí: disponuje znalostmi v souladu s potřebami souvisejícími s požadavky pro výkon jeho funkce (legislativa, zákony, ...);
- jazyková způsobilost v češtině: ovládá spisovný jazyk, správně artikuluje, vyjadřuje se gramaticky správně.

#### **Odborné znalosti:**

- obecná pedagogika: uplatňuje pedagogické zásady, využívá znalostí získaných studiem i dalším vzděláváním;
- řešení výchovných problémů: uplatňuje pedagogické i psychologické zásady volnočasových aktivit, je taktní, problémům se nevyhýbá, dokáže posoudit jejich hloubku a případně vyhledá pomoc odborníka;
- protidrogová prevence: umí vytvářet a aplikovat programy vedoucí k protidrogové prevenci;
- multikulturní výchova: vede ke spolupráci a respektování se;
- výchova proti šikaně: vytváří podmínky pro kamarádství, citlivě reaguje na případné možnosti šikanování, řeší je s odborníky;
- didaktika a didaktická technika: aplikuje metodiku vedení zájmových činností, rozvíjí se v těchto oblastech v rámci samostudia a DVPP;
- sociální pedagogika: uplatňuje znalosti při působení ve výchovně vzdělávacím procesu.

### **Odborné dovednosti:**

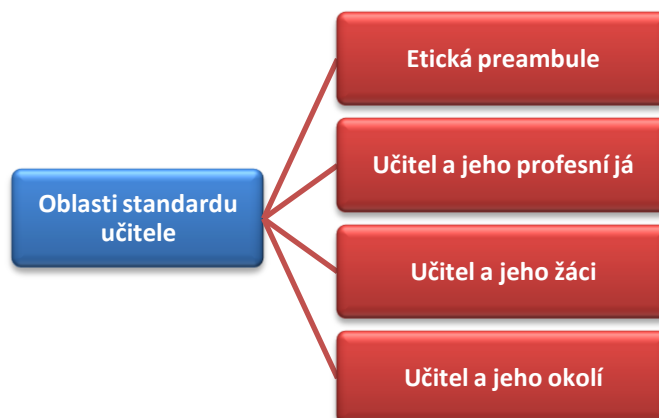
- vedení výchovy se zřetelem na specifické vzdělávací potřeby dětí;
- tvorba obecných metod ve výchově a vzdělávání v oblasti volného času dětí a mládeže;
- tvorba programů integrace a inkluze dětí a žáků se specifickými vzdělávacími potřebami;
- poskytování první pomoci: znalost první pomoci, dodržování BOZP a PO, absolvování kurzů v rámci DVPP;
- zjišťování potřeb dětí a mládeže: reaguji na nové trendy v zájmových činnostech;
- sestavení obsahu výchovně vzdělávacích aktivit do časového scénáře: v rámci ŠVP sestavuje krátkodobé i dlouhodobé plány;
- hodnocení výchovně vzdělávací aktivity a dosažení nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí: hodnotí dílčí i dlouhodobé aktivity, vyvozuje závěry;
- orientace v právním a ekonomickém rámci při práci s dětmi a mládeží ve volném čase: disponuje znalostmi v souladu s potřebami souvisejícími s požadavky pro výkon jeho funkce, doplňuje si je v rámci DVPP, má právní vědomí; (Národní soustava povolání)

Všechny tyto kompetence se vztahují k pracovní pozici pedagoga volného času. Lze však předpokládat, že jejich hierarchie se bude lišit vzhledem k pracovní pozici, kterou daný pedagog zastává.

### **2.2.5 Standard učitele**

Chystaný kariérní řád by mohl být silným nástrojem motivace pedagogů ke vzdělávání. Jeho součástí bude vytvoření standardu učitele, to znamená stanovení profesních kompetencí pro výkon tohoto povolání na různých pozicích. Standard učitele bude základem pro celý kariérní systém. Na jeho různých stupních bude vyžadována určitá kvalita učitele, která by se měla v průběhu profesního života zvyšovat. Cílem v širším kontextu je zvýšení kvality celého školského systému. Vytvoření standardu učitele bude sloužit k jeho hodnocení nejen z hlediska kvality práce, ale i z hlediska jeho profesního vzdělávání v průběhu kariéry. Standard učitele obsahuje čtyři oblasti (viz obr. 3): etická preambule, učitel a jeho profesní Já, učitel a jeho žáci a učitel a jeho okolí. Obsahují kompetence, které musí učitel splnit, aby mohl v kariérním systému stoupat. Důležitým

nástrojem pro posouzení kompetencí učitele bude jeho profesní portfolio. Na jeho základě bude možné z hlediska managementu školy posoudit kompetence, kterými učitel disponuje a na základě toho naplánovat jeho další profesní rozvoj.



Obrázek 3: Oblasti standardu učitele

## 2.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

„Naši učitelé nesmějí být podobni sloupům u cest, jež pouze ukazují, kam jít, ale samy nejdou.“

*Jan Amos Komenský*

Pedagogičtí pracovníci mají povinnost dalšího vzdělávání ukotvenu legislativně v zákonech a vyhláše. Jedná se o zákon č. 262/2006 Sb., zákon č. 563/2004 Sb. a o vyhlášku č. 317/2005 Sb.

„Školy v České republice sestavují plány dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), resp. krátkodobé či dlouhodobé plány činnosti a profesionálního rozvoje, jejichž plnění bývá předmětem kontrol České školní inspekce. Podle závěrů šetření z roku 2002 (Zpráva ČŠI, 2002) je drtivá většina škol schopna sestavit a naplňovat plány DVPP. Není však zřejmé, do jaké míry zmíněné plány reflektují potřeby a vize školy a individuální potřeby učitelů. Chybí také představa o tom, zda a jak si školy vytvářejí nástroje analýzy a (auto) evaluace v oblasti DVPP (například pro rozpoznávání potřeb a formulování společných cílů školy) a evaluace efektivity dalšího vzdělávání. Závěry zmíněného šetření ČŠI naznačují, že se výběr vzdělávacích akcí řídí především aktuální nabídkou a dostupností akreditovaných programů a školám se doporučuje „omezit nahodilost výběru akcí DVPP...s přesnějším vymezením cílů DVPP...“ (Zpráva ČŠI, 2002), (Lazarová, 2006, s. 64)

Cílem bakalářské práce je zjistit vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků DDM a navrhnout možnosti jejich naplňování v současném systému DVPP. Toto zjištění by mělo napomoci sestavování efektivních plánů DVPP. Jeho sestavení předchází analýza cílů školy a vzdělávacích potřeb pedagoga, které se vzhledem k rychle se měnícímu makroprostředí neustále mění. Plány by měly zohledňovat individuální zájmy pedagogů vzhledem k jejich profesnímu zaměření. Smyslem a cílem dalšího vzdělávání je profesní a osobnostní rozvoj pedagoga. Jeho další vzdělávání a osobnostní růst by měly vést ke zkvalitnění poskytování zájmového vzdělávání.

„Představy o učitelské profesi jsou tradičně spojeny s třídou žáků a s jejich vyučováním. Učitel se přirozeně nejčastěji cítí jako učitel – „vzdělavatel“, učitel – „hodnotitel“, učitel – „vychovatel“, učitel – „pomocník“ apod. a dokáže tyto pocity promítnout do formulování vzdělávacích potřeb. Již méně reflektuje sebe sama ve vztahu ke své profesi jako osobnost (já – učitel), jako rodiče (já – učitel – rodič), jako člena učitelského sboru (já – učitel – kolega – podřízený – vedoucí předmětové skupiny), jako člena obce apod. Učitelé udávají, že se jejich vzdělávací potřeby v posledních letech hodně mění. Vnímají proměny v učitelské profesi, změny v chování žáků, změny v postojích dětí, rodičů i celé společnosti ke škole, změny v klimatu školy, změny na pracovním trhu, změny týkající se tlaku na nové dovednosti učitele (především jazykové a práce s novými technologiemi) apod. Podle očekávání vyjadřují učitelé nejčastěji vzdělávací potřeby spojené se stěžejní oblastí jejich profese – přímou prací ve třídě.“ (Lazarová, 2006, s. 67, 68)

Důležitá role dalšího vzdělávání je u pedagogů volného času v DDM umocněna tím, že nabízejí široké spektrum aktivit. K tomu, aby bylo zájmové vzdělávání uskutečňováno v co největší kvalitě, je třeba vzdělaných pedagogů. Ti musí být vzdělání v oblasti pedagogiky, psychologie, legislativy, managementu a v dalších oblastech tak, aby zajistili úroveň zájmového vzdělávání dle platných právních norem.

### **2.3.1 Celoživotní učení**

„I stařec je k poučení vždy dost mlád.“

*Aischilos*

Celoživotní učení a vzdělávání je v současné době nezbytnou potřebou každého jedince a hraje v jeho životě stále důležitější roli. Současná doba je plná převratných změn, velice rychlého technického pokroku a rozvoje. Jsou na nás kladeny stále větší nároky jak v soukromém, tak i profesním životě. Aby bylo možné tyto úkoly zvládat, je třeba se stále učit a rozvíjet svou osobnost. To platí všeobecně pro celou lidskou společnost.

Celoživotní vzdělávání můžeme dělit podle jeho druhu:

- všeobecné vzdělávání, jehož cílem je poskytnout základní ucelené znalosti a dovednosti nutné pro aktivní začlenění do společnosti, tvoří národní kurikulum, probíhá ve školách a institucích poskytujících nespecializované všeobecné vzdělávání;
- profesní vzdělávání, jehož cílem je příprava k výkonu určitého povolání, zajišťuje profesní mobilitu, probíhá na úrovni sekundárního a terciárního vzdělávání, zahrnuje distanční vzdělávání, sebevzdělávání, semináře, školení, kurzy, ...;
- zájmové vzdělávání, které probíhá jako neformální vzdělávání zpravidla mimo školní prostředí, je určeno dětem i dospělým, cílem je aktivní vyplnění volného času různými edukačními aktivitami a získávání dalších znalostí, dovedností a návyků v návaznosti na školní vzdělávání;
- občanské vzdělávání, které probíhá jako formální, neformální i informální vzdělávání a obsahuje znalosti z oblasti občanské gramotnosti, etiky, mezilidských vztahů, posiluje vědomí o občanských právech a povinnostech.

Celoživotní vzdělávání můžeme dělit podle způsobu jeho získávání:

- formální vzdělávání, které probíhá ve školách, poskytuje stupeň vzdělání;
- neformální vzdělávání, které probíhá formou kurzů, seminářů, besed, neposkytuje stupeň vzdělání, výstupem je získání certifikátu, osvědčení, ...;
- informální vzdělávání, tzv. učení životem, je to sebe-řízené, taktní a incidentní učení.

„Dalším profesním vzděláváním rozumíme vzdělávání poskytované osobám, které ukončily své vzdělávání v systému počátečního vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení znalostí a dovedností, postojů a návyků, požadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého jedince, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Podstatou je vytváření a udržování optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jedince) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.“ (Palán, Langer, 2008, s. 96)

### **2.3.2 Vzdělávání dospělých**

„Vzdělávání dospělých je obecným pojmem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované buď jako řádné školské vzdělávání dospělých (vede k získání stupně vzdělání a formálnímu certifikátu), nebo jako tzv. další vzdělávání.“ (Palán, Langer, 2008, s. 40, 41)

V dokumentu MŠMT (2006) nazvaném Průvodce dalším vzděláváním je další vzdělávání charakterizováno jako oblast vzdělávání, která velice úzce souvisí s ostatními systémy vzdělávání a je propojeno s počátečním i terciálním vzděláváním. V souvislosti s rychlým vývojem společnosti ve všech oblastech je třeba vytvářet učící se společnost a vychovávat jedince schopné uplatnění na trhu práce a schopné adaptace na transformující se životní podmínky. Vzdělávání vede k získávání nových znalostí, dovedností, k upevňování návyků, postojů, k formování celé osobnosti člověka.

Další vzdělávání proto začíná hrát stále důležitější úlohu. Na teoretické rovině jde ovšem o pojem, který lze jen velmi těžce přesně vymezit. Jedna z možných definicí je uvedena ve Strategii celoživotního učení (2007), kde se píše, že *další vzdělávání je vzdělávání či učení, které probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. Po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce* (i zde se však připouští, že se tato definice částečně překrývá s vymezením počátečního vzdělávání).“ (Mužik, Rataj, Bednář 2014, s. 11)

### **2.3.3 Druhy, formy a oblasti DVPP**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků se rozlišuje dle jeho druhu na vzdělávání vedoucí k získání, prohloubení, upevnění a doplnění kvalifikace. Vzdělávání je pro ně dané

zákonem. Probíhá různými formami. Jsou to např. kurzy, semináře, přednášky, dílny, e-learning, jazykové školy a další formy. Oblasti vzdělávání jsou širokospektré, vyplývající z druhu práce konkrétního pedagoga, např. pedagogika, psychologie, oborová didaktika, legislativa, management či jiná oblast. Vzdělávání může probíhat jako individuální vzdělávání jednotlivců či kolektivní vzdělávání celého pedagogického sboru. K jeho realizaci může docházet v zařízeních určených pro další vzdělávání, v jiných školách či školských zařízeních nebo přímo v dané škole. Jednotlivé vzdělávací akce mohou mít různou hodinovou dotaci od jednodenních kurzů až po ucelené dlouhodobě probíhající celky. Vzdělávací programy pro potřeby DVPP musí být ministerstvem akreditovány, v opačném případě nelze tyto programy hradit z finančních prostředků organizace. Fáze rozvoje a vzdělávání podle Lhotkové:

- Identifikace vzdělávacích potřeb - je to první fáze, při které dojde k vymezení vzdělávací mezery, tj. rozdílu mezi současným a požadovaným stavem z pohledu celé organizace, pracovního místa a činností a jednotlivých zaměstnanců. Toto je v kompetenci ředitele školy.
- Sestavení plánu vzdělávání - na základě zjištění vzdělávacích potřeb sestavuje ředitel školy v souladu s vyhláškou o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků plán jejich dalšího vzdělávání. Tento plán je sestavován v souladu s požadavky školy a přáním pedagogů a je projednán na pedagogické radě. Dodržuje několik zásad: rovný přístup ke vzdělávání, respektuje potřeby školy, rozpočet a studijní zájmy pedagogů.
- Realizace vzdělávání:
  - samostudium, kde pedagogovi náleží při plném pracovním poměru ve školním roce 12 dní samostudia, pokud to dovolí provozní podmínky. O tom rozhoduje ředitel školy. K tomuto vzdělávání slouží knihy, časopisy, internet, výstavy, e – learningové kurzy, ...;
  - institucionální vzdělávání vedoucí ke splnění kvalifikačních předpokladů, ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů a studium k prohlubování odborné kvalifikace;
  - krátkodobé vzdělávací aktivity, např. jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků, komunikace, inkluze, ...;



- vzdělávání na základě výměny zkušeností mezi pedagogy, při kterém pedagogové sdílejí získané znalosti s kolegy, předávají si zkušenosti a poznatky získané na vzdělávacích akcích a programech, z literatury a internetu;
- vzdělávání realizované vedením školy spočívá ve sdílení poznatků z hospitací a rozborů daných situací.
- Vyhodnocení vzdělávání je součástí hodnocení školy, je provedeno ředitelem školy vždy na konci školního roku a je součástí výroční zprávy školy. Je nezbytné pro zjištění efektivity vzdělávacích akcí. Toto hodnocení je velice obtížné, těžko se dokazuje vliv jednotlivých vzdělávacích aktivit pedagogů na vzdělávací výsledky žáků. (Trojanová, 2014, s. 51 – 55)

#### ***2.3.4 Plánování DVPP na základě analýzy vzdělávacích potřeb pedagogů***

Plánování je jednou ze základních manažerských funkcí. Je nezbytné pro efektivní fungování kterékoliv oblasti organizace. Plánování v odvětví školství lze posuzovat z několika hledisek: plánování pedagogického procesu, personální, finanční a také plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tvorba těchto plánů představuje jednu z nejdůležitějších manažerských činností a musí jí předcházet důkladná analýza vzdělávacích potřeb z hlediska potřeb zaměstnance i organizace. Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb je zjištění rozdílu mezi požadavky na kompetence pedagoga a kompetencemi, kterými pedagog opravdu disponuje. Z tohoto zjištění vychází plán DVPP, který je vytvářen v širších souvislostech. Analýza může probíhat metodou osobního rozhovoru, dotazníkovým šetřením, pozorováním, ... Z pohledu organizace je třeba přihlédnout k dlouhodobým vzdělávacím cílům. Účastnit se různých vzdělávacích programů je nutno umožnit všem pedagogům stejně bez jakékoliv diskriminace a omezování.

Při sestavování plánu je třeba vycházet z potřeb školy, či školského zařízení, upřednostňovat vzdělávací potřeby pedagoga a respektovat finanční možnosti zařízení. Důležitou roli při výběru vzdělávací akce hraje i její kvalita. Mezi největší instituce, nabízející již dlouhá léta kvalitní, pestré a finančně přístupné vzdělávací programy patří ve Středočeském kraji NIDV a VISK.

*Národní institut pro další vzdělávání (NIDV)*

NIDV je organizace řízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Vznikla k 1. 1. 2014 a to sloučením s Národním institutem dětí a mládeže. Je to instituce s celostátní působností, zastoupená koordinátory v jednotlivých krajích. Nabízí vzdělávací programy pro pedagogické pracovníky škol i školských zařízení, poskytujících zájmové vzdělávání, tedy i pro pedagogy volného času v domech dětí a mládeže. V jeho nabídce jsou programy vedoucí ke splnění kvalifikačních předpokladů, v případě pedagogů volného času se jedná o studium pedagogiky volného času. Další nabízené vzdělávací programy vedou k doplňování, upevňování či prohlubování vzdělávání v oblasti pedagogiky, psychologie, oborové didaktiky, legislativy, osobnostním rozvoji a v dalších oblastech. Pracuje zde řada odborníků zabývajících se výzkumem v oblasti volného času dětí a mládeže a na základě zpracovaných údajů vytváří vzdělávací programy přímo zaměřené na konkrétní problematiku. V rámci projektu K2 – Kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání byla naplňována myšlenka celoživotního učení. Tento projekt byl realizován od 1. 10. 2012 a navazoval na projekt Klíče pro život – Rozvoj klíčových aktivit v zájmovém a neformálním vzdělávání, který byl realizován od roku 2009. Tyto projekty jsou financovány z ESF a umožňují zapojení pedagogů pracujících v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání. Projekt K2 byl ukončen v první polovině roku 2015. Poté byla svolána závěrečná konference k vyhodnocení výstupů tohoto projektu. V jejím závěru zazněla tato slova: „...volnočasové aktivity nejsou jen nezávazným hraním, ale zdrojem životně důležitých kompetencí, a že podstatné a rozhodující pro kvalitu ať už komerčních či nekomerčních subjektů věnujících se dětem a mládeži jsou úroveň a osobnost pedagoga.“ (NIDV, 2015)

Poskytování vzdělávacích programů staví NIDV na dlouholeté tradici a zkušenostech. Jeho programy jsou kvalitní a dostupné všem pedagogům, při jejich poskytování uplatňuje zásadu dostupnosti a rovného přístupu ke vzdělávání pro všechny zájemce. Systémem a nabídkou DVPP se NIDV podrobně zabývá i při vytváření kariérního systému. Cílem je kvalitní a efektivní vzdělávání odpovídající vynaloženým finančním prostředkům škol a školských zařízení. Při sestavování plánů DVPP a definování cílů strategie vychází NIDV z analýzy vzdělávacích potřeb pedagogů volného času. Poslední analýza proběhla listopadu 2015 pod názvem „Analýza vzdělávacích potřeb pedagogů volného času v SVČ.“ Metodou analýzy bylo dotazníkové šetření. Jeho prostřednictvím bylo osloveno 293 ředitelů či jejich zástupců ve SVČ, které jsou členy Sdružení pracovníků domů dětí a

mládeže (SPDDM). Výsledky kvantitativního šetření lze nalézt na webových stránkách NIDV.

#### *Vzdělávací institut Středočeského kraje (VISK)*

Vzdělávací institut Středočeského kraje je zařízení poskytující další vzdělávání pedagogických pracovníků. Je to příspěvková organizace Středočeského kraje. Poskytuje služby v oblasti vzdělávání dospělých a dalšího profesního vzdělávání především pro Středočeský kraj. Je to instituce, jejíž více než 500 vzdělávacích programů je akreditováno MŠMT. V jeho nabídce nalezneme semináře, komplexní vzdělávací cykly a vzdělávací akce typu kvalifikačního vzdělávání určené pro všechny školy a školská zařízení. Lze vybírat z krátkých jednodenních kurzů a seminářů, které mají za cíl upevňovat a prohlubovat kvalifikaci až po dlouhodobé ucelené programy vedoucí ke zvýšení kvalifikace. Aktuální Programovou nabídku DVPP Vzdělávacího institutu Středočeského kraje vydává VISK na každé pololetí školního roku a rozesílá v elektronické podobě všem školám a školským zařízením Středočeského kraje. Na jednotlivé vzdělávací akce se lze přihlásit prostřednictvím hypertextových odkazů na webových stránkách VISK. Vzdělávací programy této instituce jsou pro pedagogy volného času v domech dětí a mládeže středočeského kraje vítány jak z hlediska kvality, tak z hlediska časové dostupnosti.

„Je-li další vzdělávání učitelů financováno školami, pak by mělo být efektivní (a užitečné) především pro ně, a mělo by mít vliv na kvalitu práce učitele. Přínos může i nemusí být na první pohled dobře viditelný: může jít o změny v samotném vykonávání práce (nové metody a postupy, didaktické nápady, inovace kurikula apod.), v chování učitele (interakce a komunikace, aktivita, spolupráce apod.), ale i (na první pohled neviditelné) změny v myšlení, názorech a postojích učitele.“ (Lazarová, 2006, s. 40)

Posuzujeme-li DVPP z hlediska školského managementu, měl by být vzdělaný pedagog v oblasti vedení lidí jedním z jeho hlavních cílů. Jak řekl americký diplomat, vynálezce a spisovatel Benjamin Franklin: „Investice do vědění nesou nejvyšší úrok.“

K tomu, aby se pedagogové dále vzdělávali je třeba je motivovat. Někteří mají další vzdělávání mezi svými prioritami, jiní potřebují motivaci.

„Jestliže účastníci očekávají přínos realizace vzdělávacího programu, je třeba zabývat se problematikou motivaci a stimulace účastníků vzdělávacích programů. Motiv

představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Stimulování je proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů. Měli byt motivace úspěšná, musí byt především dosaženo shody názorů subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec). Manažer musí ovládat metody poznání postojů a příčin jednání jeho spolupracovníků.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102)

K tomuto tématu se vyjadřuje i Trojanová, když uvádí, že mezi úkoly lídra a manažera patří nejen personální zajištění kvalitních pedagogů v budoucnu, ale za pomoci vhodné motivace také jejich další vzdělávání a rozvoj. (Trojanová, 2014, s. 51)

### **2.3.5 Vyhodnocování DVPP**

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 145)

Evaluační činnost škol a školských zařízení je prováděna i v oblasti uskutečňování DVPP. Pro tvorbu efektivních plánů DVPP je třeba jejich pravidelné vyhodnocování. Důkazem o správně sestavených vzdělávacích plánech jednotlivých pracovníků je míra vyplnění mezery mezi počátečním stavem znalostí a dovedností s tím, co od vzdělávání škola či školské zařízení očekává. Prvním hodnotícím článkem vzdělávací aktivity je samotný účastník vzdělávání. On sám vyhodnotí, zda pro něho měla patřičný efekt a přínos a zda získané znalosti a dovednosti budou využity v dalším profesním životě. Zavádějící zde může byt subjektivní hodnocení. Na většině vzdělávacích akcí probíhá zpětná vazba mezi lektorem a frekventanty, většinou formou písemného dotazníku. Takto lektor získá informace, zda jeho přednáška splnila očekávání, případně co je třeba zlepšit. Hodnocení v širším kontextu provádí vedení školy, a to vzhledem k naplňování plánu DVPP. Vzhledem k tomu, že na vzdělávání pedagogů jsou vynakládány nemalé finanční prostředky, je v zájmu vedení školy investovat do kvalitních vzdělávacích programů.

„Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Je dobrým zvykem ověřovat návratnost investic.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 125).

Je proto nezbytné vyžadovat od pedagogů zpětnou vazbu o kvalitě absolvovaného vzdělávacího programu. Výsledky hodnocení vzdělávacích akcí by se měly projevit

v sestavování plánů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Hodnocení vzdělávací akce významně ovlivňuje osobnost lektora a jeho způsob předávání informací.

„Morandi (1997) rozlišuje tři základní zaměření dalšího vzdělávání učitelů, které významně determinuje práci lektora:

- vědecké (odborné) vzdělávání (Co předávat žákům);
- pedagogické a didaktické vzdělávání (Jak žákům témata předávat);
- „psychagogické” a „sociopedagogické” vzdělávání (Kým je třeba při výuce žáků být).

Každé z těchto zaměření dalšího vzdělávání učitelů vyžaduje zvláštní, specifické kompetence lektorů.“ (Lazarová, 2006, s. 125)

## **2.4 Vzdělávací potřeby**

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 145)

Vzdělávací potřeby obecně lze posuzovat na různých úrovních. Na úrovni podniku, profesních skupin či jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků posuzujeme na úrovni jednotlivých škol a školských zařízení, na úrovni určité skupiny pedagogů či na úrovni jednotlivých pedagogů. Vzdělávací potřebou rozumíme vyplnění vzdělávací mezery mezi skutečností a požadovaným stavem.

„Máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. Tím prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění.“ (Hroník, 2007, s. 135)

Vzdělávací potřeby Hroník dělí na individuální potřeby a potřeby organizace, přičemž obojí spolu bezesporu souvisí. Je nutné rozpoznat mezi přáním jednotlivce a potřebou. Pokud nejsou identické, neznamená to, že na přání nebude brán zřetel, neboť ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. (Hroník, 2007, s. 135)

K identifikaci potřeby vzdělávání se vyjadřuje i Šikýř, Borovec a Lhotková, když popisují potřebu vzdělávání jako rozpor mezi schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, chováním a požadavky na určité pracovní pozice. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 165)

Má-li škola či školské zařízení uspět v konkurenčním prostředí, musí zaměstnávat pedagogy splňující požadované kompetence. Vzdělávání pedagogů nelze plánovat krátkodobě, ale je třeba vycházet z dlouhodobých plánů a naplňování vize školy. V současné době dochází k rychlému vývoji a změnám, na které je třeba reagovat. Proto je důležité plánovat a organizovat vzdělávání a investovat do něho. Málokdy se stane, že všichni pracovníci disponují všemi potřebnými znalostmi a dovednostmi. Proto je velice důležité provádět analýzu pracovních pozic, z níž vychází stanovení potřebných kompetencí pracovníků. Pokud analýzou zjistíme, že nemají potřebné kompetence, je nutné vytvořit plán vzdělávání a tyto kompetence doplnit.

„Zjištěné nedostatky lze odstranit, pokud budou ovšem identifikovány a budou-li vzdělávací potřeby správně analyzovány.“ (Štainer, 1999, s. 2)

#### **2.4.1 Analýza vzdělávacích potřeb**

„Analýza vzdělávacích potřeb je systematický průzkum, prostřednictvím kterého může liniový manažer (přímý nadřízený) odhalit „vzdělávací mezery“ svých podřízených, spolupracovníků, pracovníka.“ (Štainer, 1999, s. 1)

Podobný názor má i Vodák a Kucharčíková, kteří popisují analýzu vzdělávacích potřeb jako sběr informací o znalostech, schopnostech a dovednostech, tedy kompetencích pracovníků, o jejich výkonnosti v porovnání s potřebami podniku. Zamýšlejí se nad tím, zda je výkonnost v předmětných dovednostech pracovníků nezbytná a zda jsou zaměstnanci podporováni a odměňováni a zda existují nějaké překážky k dosahování potřebných výsledků. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Bartoňková k tomu dodává, že zjištěné vzdělávací mezery je třeba eliminovat a zaměřit se na ty, které lze odstranit vzděláváním. Konstatuje, že některé problémy se vzděláváním odstranit nedají. (Bartoňková, 2010, s. 118)

Vzdělávací potřeby všeobecně jsou velice rozmanité. Liší se jak z hlediska vykonávané profese, uspokojování osobnostních zájmů, věku i pohlaví. Analýza má za úkol odhalit rozdíl mezi současným a požadovaným stavem kompetencí pracovníků potřebných pro určitou pracovní pozici. Rozdíl mezi zjištěným stavem kompetencí nazýváme vzdělávací mezerou. Analýzou vzdělávacích potřeb lze získat informace na různých úrovních vzdělávacího systému. Před vlastní analýzou je potřeba si ujasnit, jaká metoda zjišťování informací bude zvolena.

„Za základní prostředek analýzy vzdělávacích potřeb se nejčastěji uvádí analýza práce, res. Pracovních pozic. Pozice tvoří do jisté míry uzlové, případně koncové body sítě pracovních vztahů. Vykonávání pozice je spojeno s určitými rolemi a s očekávanými způsoby jednání a chování.“ (Mužík, Rataj, Bednář, 2014, s. 45)

K tomu se vyjadřuje i kolektiv autorů knihy *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*.

„Vymezení vzdělávací potřeby často znamená, že pracovní výkon není na požadované výši. Jinými slovy, že existují určité profesní činnosti, které může daný pracovník zlepšit. Jedná se o to, jak lze odhadnout (změřit) to, co má žádoucí úroveň, jak výkonnost pracovníků srovnat. Vzdělávací potřeby bývají vyjádřeny obecnými pojmy, jako je zručnost, znalosti, postoje k práci, dovednosti, kompetence apod.“ (Mužík, Rataj, Bednář 2014, s. 43)

Analýzu vzdělávacích potřeb provádíme z různých důvodů. V oblasti školství se jedná především o situaci přijímání nových pedagogů na pozice, které vyžadují určité kompetence. Dalším důvodem může být změna ŠVP, potřeba reakce na nové technologické a vzdělávací metody či nové trendy ve vzdělávání a v neposlední řadě naplňování vize organizace. V této souvislosti je důležité, aby i ředitelé škol dokázali správně vyhodnotit své vzdělávací potřeby.

„Většina ředitelů škol si svoji osobně – pracovní vizi nestanovuje a soustředí se rovnou na vizi organizace. Pak však může dojít k jejímu nedotažení a organizace bude přešlapovat na místě.“ (Trojanová, 2014, s. 23)

#### ***2.4.2 Zdroje pro analýzu a způsob identifikace vzdělávacích potřeb***

Vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků lze správně určit pouze na základě analýzy celé organizace a jednotlivých pracovních pozic. Při provádění analýzy vzdělávacích potřeb vycházíme ze tří základních zdrojů. Prioritní je analýza v širokém pojetí potřeb celé organizace, následně analýza jednotlivých pracovních pozic a poté analýza kompetencí jednotlivých zaměstnanců.

##### *Analýza organizace*

Chceme-li identifikovat vzdělávací potřeby pracovníků, musíme analyzovat tyto potřeby v kontextu celé organizace. Je třeba znát vizi, kterou má organizace naplňovat, cíle a prostředky, pomocí kterých je vize naplňována. Management organizace musí být

dobře obeznámen s jejím prostředím i firemní kulturou, s finančním, materiálním i personálním zabezpečením. K tomuto zjištění lze využít metodu SWOD analýzy, která ukáže, na jaké úrovni se jednotlivé části organizace nacházejí, ukáže silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňující její vývoj. Z těchto zjištění lze vyvodit požadavky na profesní strukturu zaměstnanců, případně stanovit vzdělávací mezery. Na základě těchto zjištění lze následně sestavit plány na doplnění vzdělanosti pracovníků. Každá organizace prochází vývojem, je nucena v rámci konkurenčního prostředí dynamicky a pružně reagovat na nové podněty, požadavky, zavádění nových technologií a reagovat na nové trendy.

Lze tedy předpokládat, že se i požadavky na vzdělanost zaměstnanců budou měnit a vyvíjet. Při vytváření dlouhodobých plánů, strategií a vizí je nutno s měnícími se požadavky na vzdělanost zaměstnanců počítat a včas reagovat.

#### *Analýza pracovního místa*

Pomocí analýzy pracovního místa získáme údaje o požadavcích na kompetence pracovníka, který bude tuto práci vykonávat. Jedná se o vymezení činností a úkolů spojených s určitou pracovní pozicí v kontextu s podmínkami, za jakých budou tyto činnosti vykonávány. Tyto údaje lze získat na základě popisu pracovního místa z katalogu prací a z požadavků vedení organizace. Výsledkem analýzy pracovního místa je sestavení požadavků na kvalifikaci, znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dané profese.

#### *Analýza osob*

Nejprve je třeba jasně stanovit kompetence, kterými má být pracovník vybaven. Kompetencí rozumíme souhrn znalostí, dovedností, schopností a postojů pracovníků. Na základě porovnání současného stavu s požadovanou skutečností je stanovena vzdělávací mezera.

Ta poslouží managementu organizace k sestavení efektivních a účelných vzdělávacích plánů.

Mužík popisuje tři různé úrovně analýzy vzdělávacích potřeb takto:

- na úrovni celé organizace, kdy analýza je především v kompetenci personálního oddělení které zjišťuje potřebné kompetence k možnosti obsazení různých pracovních pozic. Tato zjištění jsou potřebné k sestavování krátkodobých i dlouhodobých plánů dalšího vzdělávání zaměstnanců;



- na úrovni konkrétních profesních skupin, kdy analýzu provádí konkrétní oddělení a je zapříčiněno organizačními změnami, vznikem nových pracovních pozic či postupů;
- na úrovni jednotlivce, kdy analýza probíhá formou rozhovoru mezi nadřízeným a pracovníkem a má za cíl nasměrovat zaměstnance k zlepšení pracovního výkonu potřebného k jeho kariérnímu postupu; (Mužík, 2010, s. 279)

Identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků lze dle Bartoňkové provádět dvěma způsoby, přičemž doporučuje využít a kombinovat všechny tři již zmíněné zdroje:

- kvantitativní sociologický výzkum: jedná se o přímé zjišťování vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků, nadřízených a kolegů přímo v jejich organizacích formou dotazů, rozhovorů, dotazníků atd. Výhodou je aktuální a rychlé zjištění vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků na konkrétních pracovních pozicích. Nevýhodou Bartoňková spatřuje v náročné metodické přípravě a také v tom, že tyto informace mohou sloužit pouze k tvorbě plánů dalšího vzdělávání;
- aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci: jedná se o kvalitativní strategii výzkumu, kdy je také třeba k získání informací využít všechny tři zdroje informací. Na základě práce s dokumenty a literaturou jsou získány informace na požadavky na konkrétní pracovní místo. Tento způsob je vhodné volit, pokud se jedná o obsazení manažerských pozic. Výsledkem tohoto postupu je vytvoření kompetenčního modelu, který lze následně použít i při jiných personálních činnostech což je považováno za jeho výhodu. (Bartoňková, 2010, s. 122)

### ***2.4.3 Motivace a hodnocení vzdělávání pedagogů***

Mezi hlavní úkoly managementu organizace je motivování pracovníků vedoucí ke zvyšování jejich pracovních výkonů.

„Motivace pracovníků je další nezbytnou činností, kterou musí vyvíjet vedoucí pracovník, aby došlo k naplnění vize.“ (Trojanová, 2014, s. 40)

V oblasti školství se jedná o získávání a prohlubování kompetencí pedagogických pracovníků. Pokud chceme mít kvalitní školu, která je konkurenceschopná, je třeba zajistit kvalitní, tedy kompetentní pedagogy. Jejich další vzdělávání je dáno zákonem, ale velice důležitou roli zde hraje jejich motivování k dalšímu vzdělávání. Každý pedagog v sobě

nese nějaký soubor vlastností, znalostí, dovedností a postojů, které je třeba dále rozvíjet v souladu s potřebami školy.

Motivovat ke vzdělávání lze pracovníky z několika hledisek:

- získání pracovního místa: úkolem managementu je vytvořit lukrativní pracovní podmínky, které budou pro uchazeče o pracovní místo zajímavé a budou je motivovat k případnému doplnění vzdělání;
- udržení pracovního místa: pedagog bude mít zájem o pracovní místo, které získal a bude motivován k prohlubování a získávání dalších znalostí;
- možnost kariérního postupu: management školy vytvoří systém, který bude pracovníky motivovat ke vzdělávání.

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá na úrovni pravidelného hodnocení celého vzdělávacího procesu z hlediska celé organizace i jednotlivých pedagogů. Úzce souvisí s personálními činnostmi, například s přijímáním nových pracovníků a plánováním jejich dalšího vzdělávání. Hodnocení zaměstnanců lze provádět ze dvou hledisek. Z hlediska hodnocení jejich pracovního výkonu a z hlediska hodnocení kompetencí pracovníků. Pracovní výkon je ovlivněn množstvím a kvalitou kompetencí, proto je důležité pracovníky vzdělávat.

Šikýř, Borovec a Lhotková konstatují, že hodnocení zaměstnanců pomáhá řediteli kontrolovat, usměrňovat a podněcovat pracovníky k dosahování požadovaného pracovního výkonu a tím přispívat k dosahování plnění vize školy. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 111)

Hodnocení výsledků vzdělávání pedagogů ze strany managementu školy je prováděno s ohledem na jejich kompetence. Může probíhat formou hospitací, pozorování, rozhovory. Musí být stanovena hodnotící kritéria, se kterými budou zaměstnanci seznámeni. Vedoucí pracovník, který hodnocení pedagoga provádí stanoví zjištěné skutečnosti úrovně kompetencí a vyhodnotí rozdíl mezi požadovaným stavem. Součástí výstupů hodnocení je i sebehodnocení pedagoga. Na základě těchto zjištěných skutečností vytvoří spolu s pedagogem jeho plán dalšího vzdělávání tak, aby byla eliminována vzdělávací mezera.

Motivování ke vzdělávání a hodnocení vzdělávání vede ke zlepšení pracovních výkonů, rozvíjí osobnost a vede k uspokojování vlastních potřeb. Velkým motivujícím prvkem pro

vzdělávání pedagogů je připravovaný kariérní systém. Jeho cílem je motivovat pedagogy k rozvoji profesních dovedností v souvislosti se zvyšováním prestiže učitelského povolání. Kariérní postup má být přímo podmíněn profesním růstu a má podporovat rozvoj pedagogů v získávání profesních kompetencí směřující jednak k možnosti uplatnění na specializovaných pracovních pozicích, ale také k možnosti získání funkčních pozicí.

#### ***2.4.4 Kariérní řád***

Již mnoho let se mluví o kariérním řádu, jakožto o motivačním nástroji pro odměňování pedagogických pracovníků, který souvisí s jejich kariérním růstem.

Jeden z posledních projektů podoby kariérního systému (řádu) vznikl ve spolupráci s NIDV – Kariérní systém CZ.1.07/4.1.00/33.0002. Dle tohoto návrhu bude kariérní systém (KS) rozdělen do 4 stupňů (viz obr. 4):

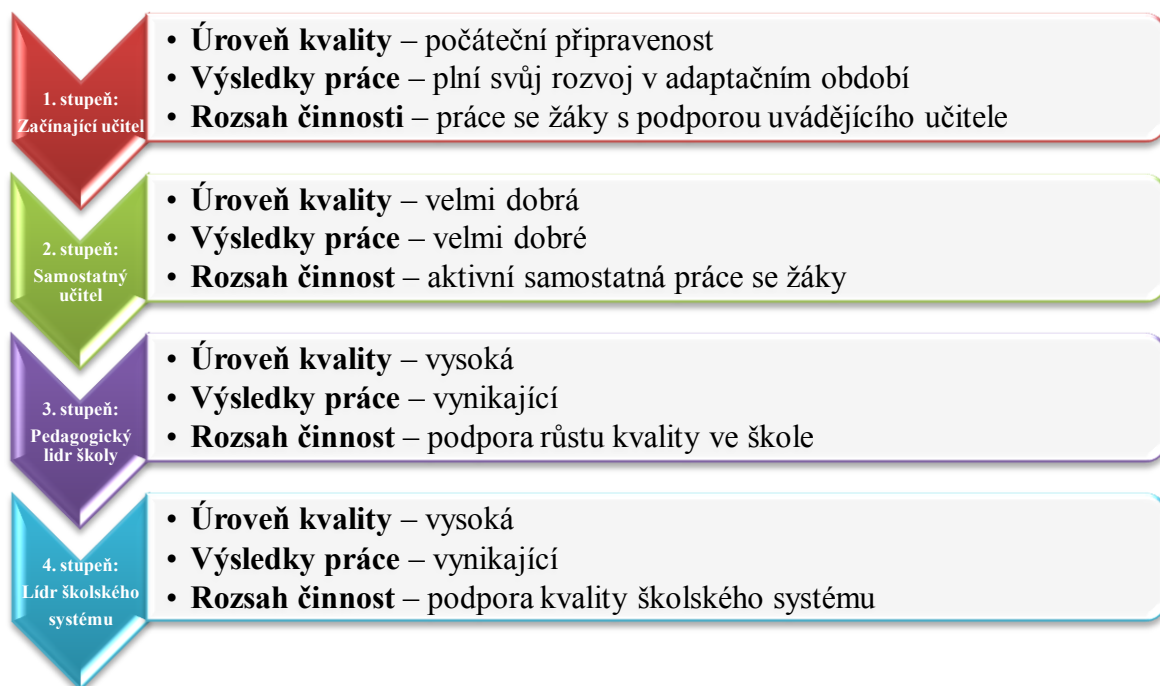
**I. stupeň KS** – V prvním stupni jsou začínající učitelé, resp. absolventi vysokých škol. Tito učitelé jsou pod metodickým a didaktickým vedením uvádějícího učitele daného předmětu. Na tomto stupni nemůže učitel vykonávat žádnou specializovanou činnost.

**II. stupeň KS** – Pouze postup do této úrovně kariérního systému by měl být povinný, tj. pedagog, který chce nadále setrvat ve školství, musí úspěšně splnit atestační řízení do II. stupně a stát se tzv. kvalitním a soustavně se vzdělávajícím pedagogem. Učitel na tomto stupni může již vykonávat specializovanou činnost v oblasti školské logopedie, prevence sociálně patologických jevů, environmentální výchovy, prostorové orientace zrakově postižených a v oblasti informačních a komunikačních technologií.

**III. stupeň KS** – Jde o vynikajícího učitele, který má dlouhodobě výborné výsledky a splňuje všechny požadavky 2. stupně KS. Jako pedagogický lídr své školy metodicky a didakticky podporuje své kolegy na škole. Může vykonávat všechnu specializovanou činnost jako na 2. stupni KS + koordinátora ŠVP, výchovného poradce či mentora na škole.

**IV. stupeň KS** – Učitel, který se podílí na rozvoj školství v rámci celé ČR. Jde o učitele s dlouhodobě vynikajícími výsledky a metodickou a didaktickou podporou učitelů. Vykonává všechny specializované činnosti bez omezení.

Atestační příplatek za postup do vyššího stupně je pouze za postup do 3. a 4. stupně. Za povinný postup do 2. stupně příplatek není.



Obrázek 4: Diagram kariérního systému podle stupňů

### **3 Empirická část**

Tato část práce je zaměřena na vlastní kvantitativní šetření, vedoucí ke zjištění údajů potřebných ke splnění cíle bakalářské práce. Ze získaných informací z teoretické a empirické části je vytvořen závěr bakalářské práce.

#### **3.1 Cíl a otázky kvantitativního šetření**

Cílem kvantitativního šetření je zjistit vzdělávací potřeby pedagogů volného času v DDM a popsat možnosti, jak tyto potřeby naplňovat v systému jejich dalšího vzdělávání. Z dotazníkového šetření bylo potřeba získat odpověď na tyto výzkumné otázky:

- V jaké oblasti mají pedagogové volného času v DDM největší potřebu se vzdělávat?
- Jakou formu vzdělávání pedagogové volného času upřednostňují?
- Je nabídka vzdělávacích programů pro pedagogy volného času dostačující?
- Mají pedagogové volného času v DDM potřebu dále se vzdělávat?

Odpovědi na tyto otázky byly získány metodou dotazníkového šetření.

#### **3.2 Výzkumné předpoklady**

Dále pak bylo třeba potvrdit či vyvrátit výzkumné předpoklady, týkající se vzdělávacích potřeb pedagogů volného času a jejich naplňování v systému dalšího vzdělávání a porovnat zjištěné poznatky z teoretické části se získanými informacemi z výzkumné části.

Výzkumné předpoklady:

- Předpokladem je, že vzdělávací potřeby pedagogů volného času v DDM budou specifické a rozdílné v závislosti na pozici, kterou pedagog zastává (řádový pedagog, vedoucí pracovník);
- Předpokladem je zájem pedagogů volného času o další vzdělávání;
- Předpokladem je dostatečná nabídka vzdělávacích programů pro pedagogy volného času;
- Předpokladem je možnost podílet se na sestavování plánů dalšího vzdělávání.

### 3.3 Sběr údajů

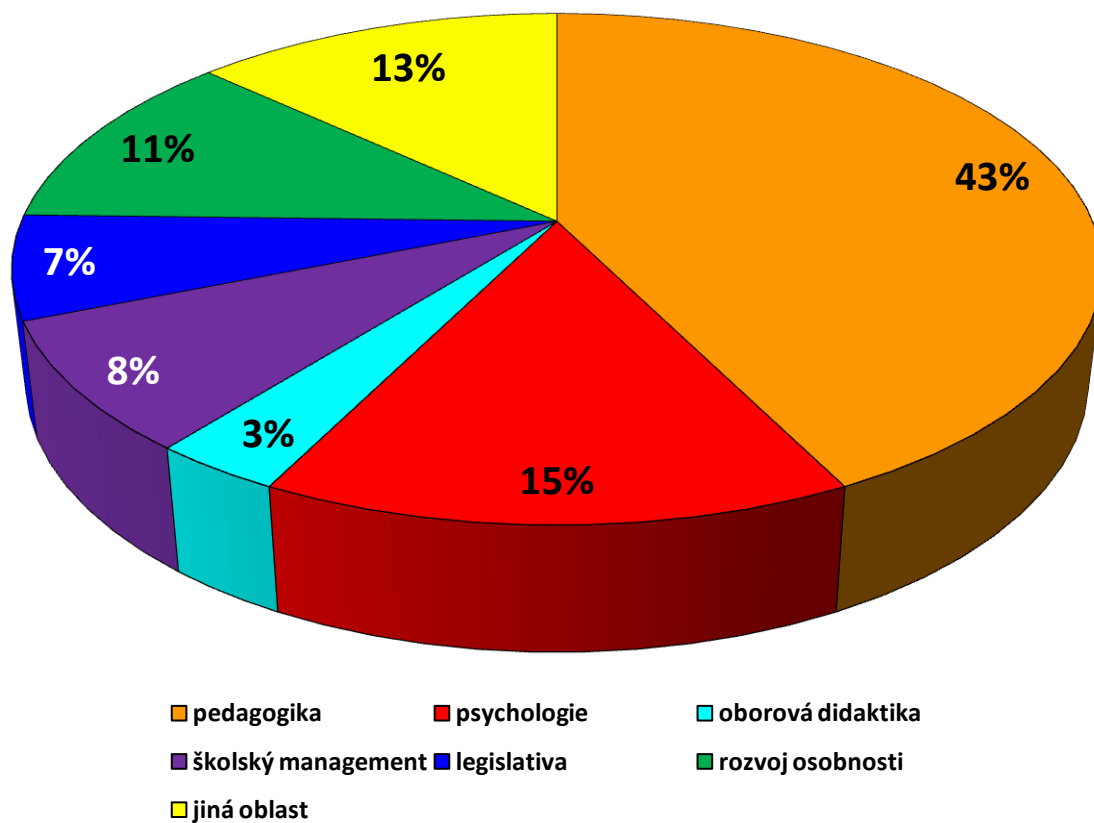
V průběhu prosince 2015 byl na webovém portálu zveřejněn dotazník, který měli možnost vyplnit pedagogové volného času všech domů dětí a mládeže ve Středočeském kraji bez ohledu na zřizovatele. Oblast Středočeského kraje byla vybrána proto, že je v ní dostatečná diverzita a koncentrace DDM. Celkový počet DDM je 20, počet interních pedagogů v době výzkumného šetření 128. Z tohoto počtu bylo získáno 92 odpovědí, což je 72 %. Dotazník byl vyplňován anonymně a obsahoval 20 otázek, jejichž odpovědi byly zpracovány v grafech. Otázky se vztahovaly ke zjištění vzdělávacích potřeb pedagogů volného času v domech dětí a mládeže a k jejich dalšímu vzdělávání. K doplnění potřebných informací došlo formou osobních rozhovorů s 5 řediteli domů dětí. Otázky byly zaměřeny na zjištění rozdílu mezi vzdělávacími potřebami jednotlivých pedagogů a mezi potřebami na jejich kompetence z hlediska vedení jednotlivých domů dětí. Zjištěné údaje jsou uvedeny v závěru této práce.

**Tabulka 1: Seznam oslovených DDM**

| Poř. č. | Názvy domů dětí a mládeže | Adresa              |
|---------|---------------------------|---------------------|
| 1       | SVČ Labyrint              | Kladno              |
| 2       | DDM "Ostrov"              | Slaný               |
| 3       | DDM Kolín                 | Kolín               |
| 4       | DDM "Dominik"             | Kutná Hora          |
| 5       | DDM Mělník                | Mělník              |
| 6       | DDM "Na Výstavišti"       | Mladá Boleslav      |
| 7       | DDM "Symfonie"            | Poděbrady           |
| 8       | DDM Nymburk               | Nymburk             |
| 9       | DDM Příbram               | Příbram             |
| 10      | DDM Rakovník              | Rakovník            |
| 11      | SVČ Domeček               | Hořovice            |
| 12      | MDDM Vlašim               | Vlašim              |
| 13      | DDM Čáslav                | Čáslav              |
| 14      | DDM Kralupy nad Vltavou   | Kralupy nad Vltavou |
| 15      | DDM Neratovice            | Neratovice          |
| 16      | MDDM Brandýs n./L.-S. B.  | Brandýs n./L.-S. B. |
| 17      | MDDM Čelákovice           | Čelákovice          |
| 18      | MDDM Úvaly                | Úvaly               |
| 19      | DDM Benešov               | Benešov             |
| 20      | DDM Beroun                | Beroun              |

### 3.4 Zpracování výsledků v grafech

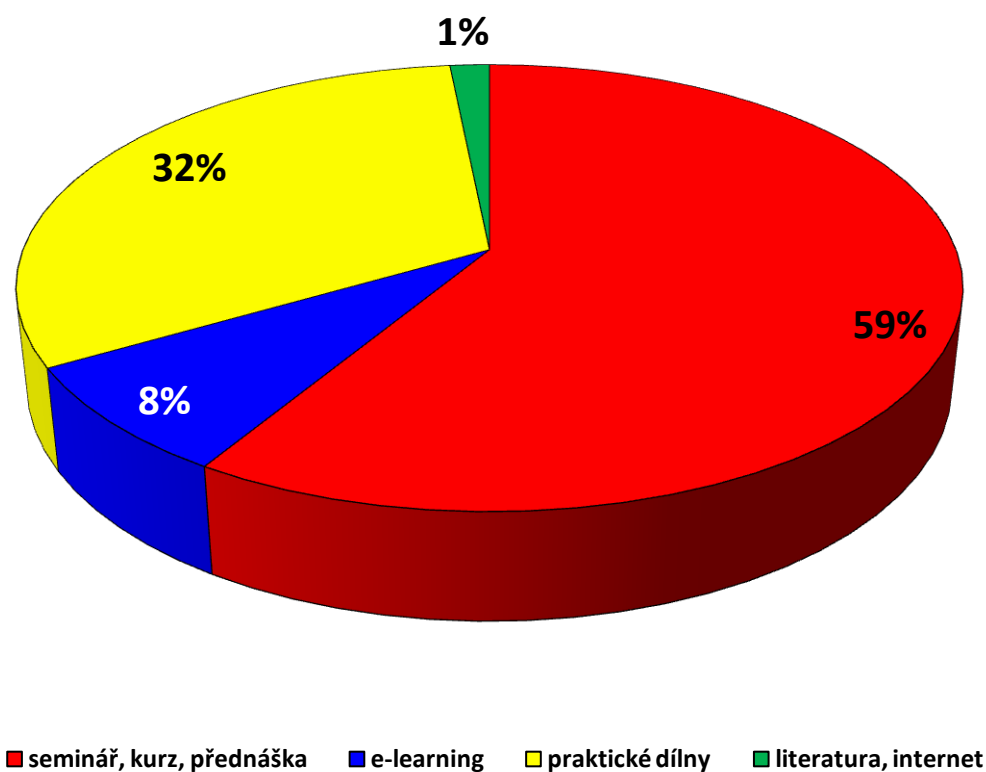
#### 1. O jakou oblast vzdělávání máte největší zájem?



V otázce č. 1 měli respondenti možnost zvolit nejpreferovanější oblast, ve které by se chtěli vzdělávat. Vybrat měli jednu z nabízených možností. S naprostou převahou, 40,63 %, mají respondenti zájem o vzdělávání v oblasti pedagogiky. O něco méně, 17,18 %, jich projevilo zájem o vzdělávání v jiné oblasti, než byly v dotazníku uvedeny. Nejmenší zájem, 3,13 %, je o vzdělávání v oblasti oborové didaktiky.

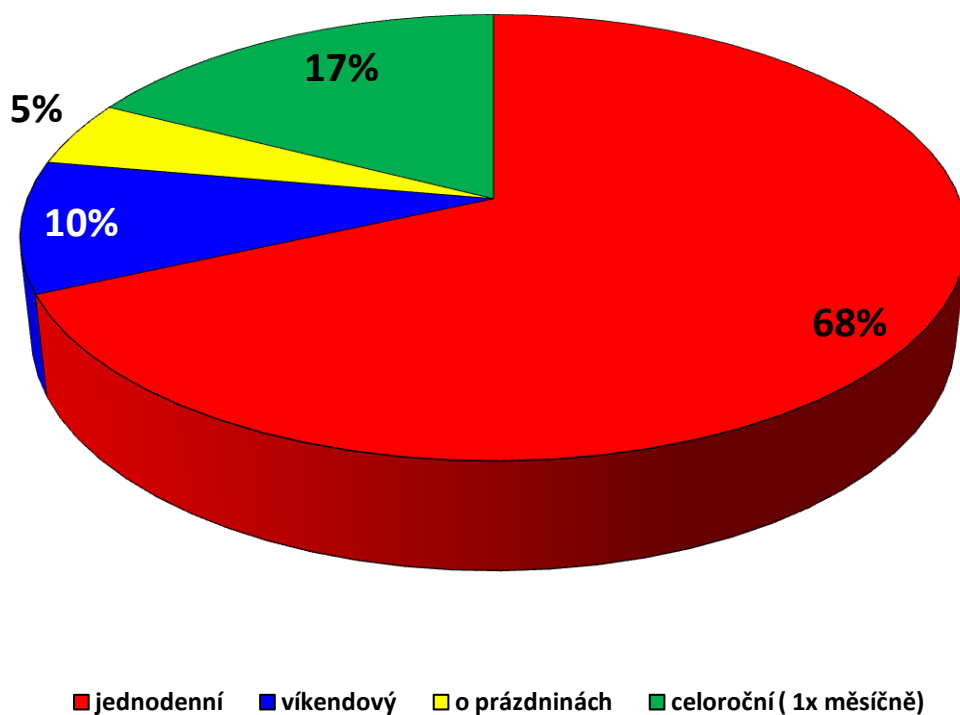


## 2. Jakou formu vzdělávání upřednostňujete?



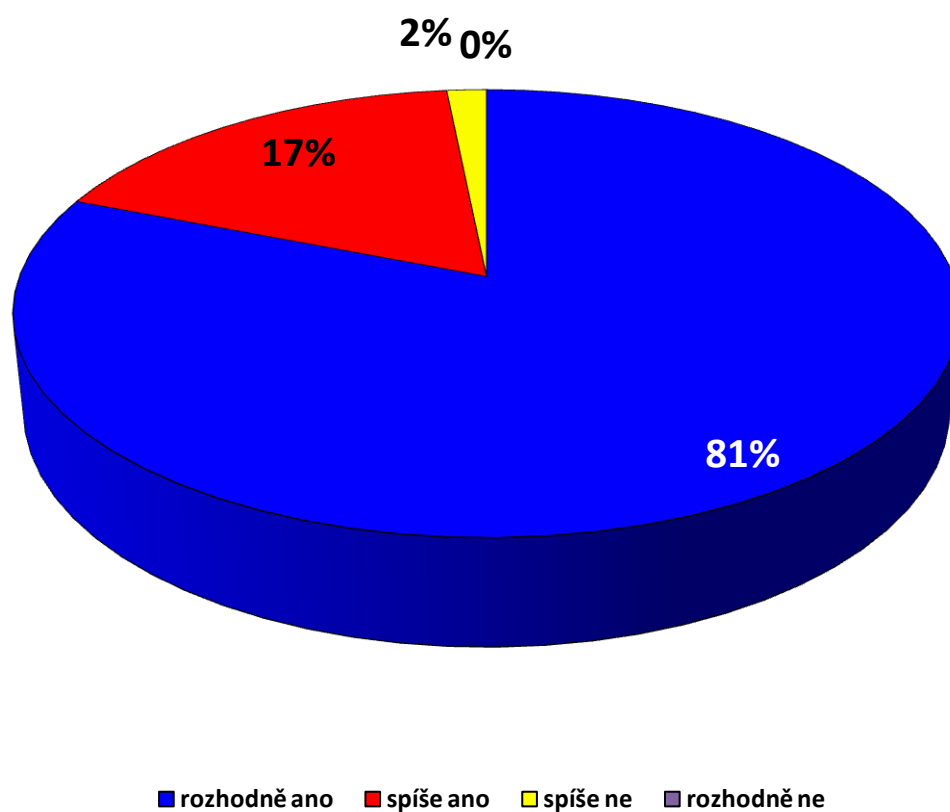
Většina respondentů, 57,81 %, upřednostňuje semináře, kurzy a přednášky. O něco méně dotazovaných, 31,25 %, preferuje praktické dílny. Nejméně respondentů, 3,13 %, upřednostňuje vzdělávání pomocí literatury a internetu.

### 3. Jaký časový rozsah vzdělávací akce je pro Vás nejpřijatelnější?



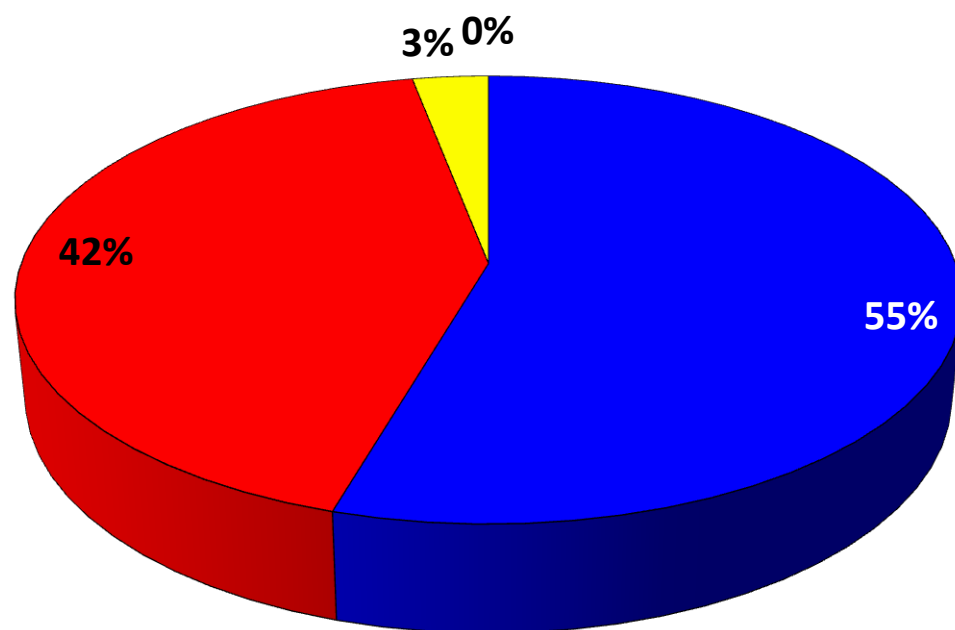
V této otázce se k možnosti preferování jednodenních vzdělávacích akcí přiklonilo 67,19 % dotazovaných. Nejméně vyhledávané, 4,69 % odpovědí, jsou vzdělávací akce pořádané o prázdninách.

#### 4. Je ve vašem zájmu dále se vzdělávat?



Drtivá většina dotazovaných, 79,69 % zvolila odpověď „rozhodně ano“. Odpověď „rozhodně ne“ nebyla zaznamenána v žádném případě. Odpověď „spíše ne“ pouze v jednom případě.

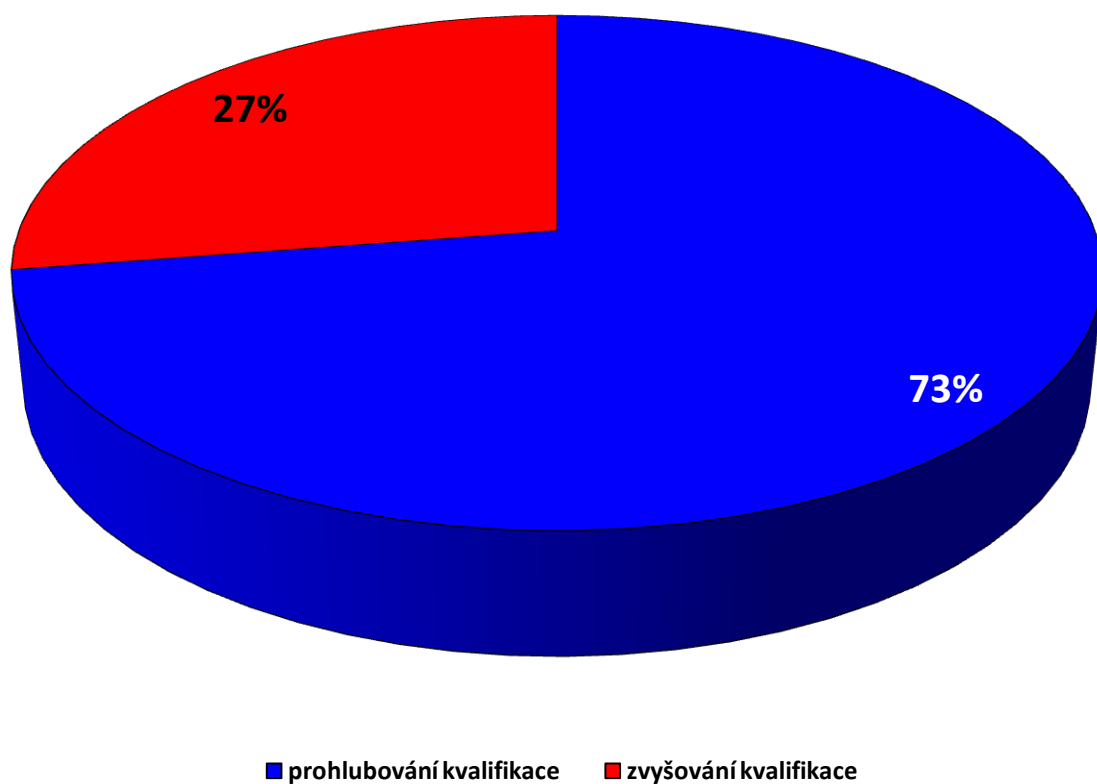
## 5. Co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje?



■ profesní rozvoj   ■ rozvoj osobnosti   ■ finanční ohodnocení   ■ nemám motivaci

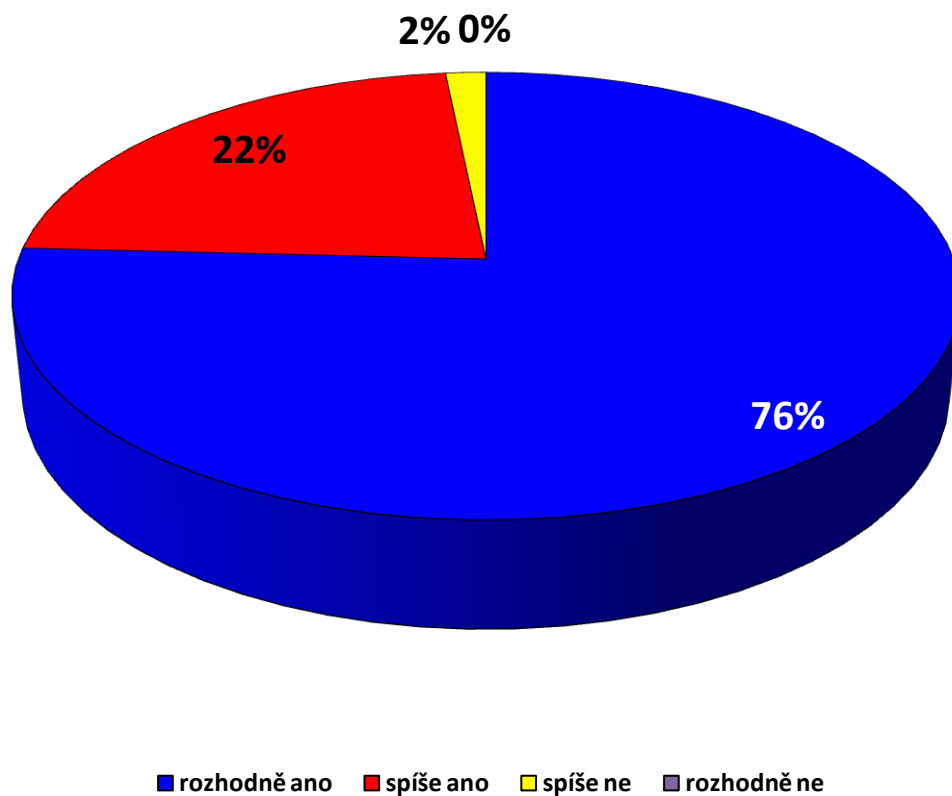
Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že hlavní motivace pro další vzdělávání pedagogů DDM je profesní rozvoj. Takto odpovědělo 54,55 % dotazovaných. O rozvoj osobnosti projevilo zájem 42,42 % dotazovaných. Finanční ohodnocení očekává pouze 3,03 % respondentů.

## 6. Mám zájem spíše o:



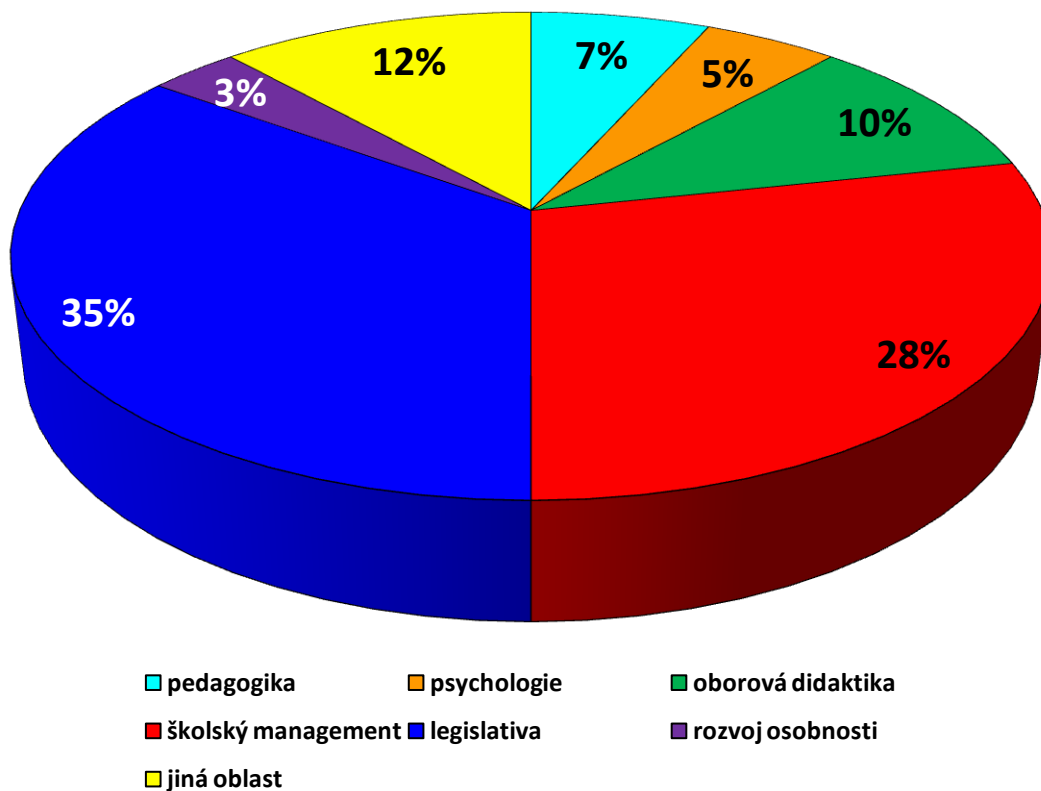
O prohlubování kvalifikace je mezi respondenty výrazně vyšší zájem. Tuto odpověď zvolilo 71,43 % dotazovaných pedagogů. O zvyšování kvalifikace projevilo zájem 28,57 % pedagogů.

### 7. Vytváří Vám zaměstnavatel podmínky pro další vzdělávání?



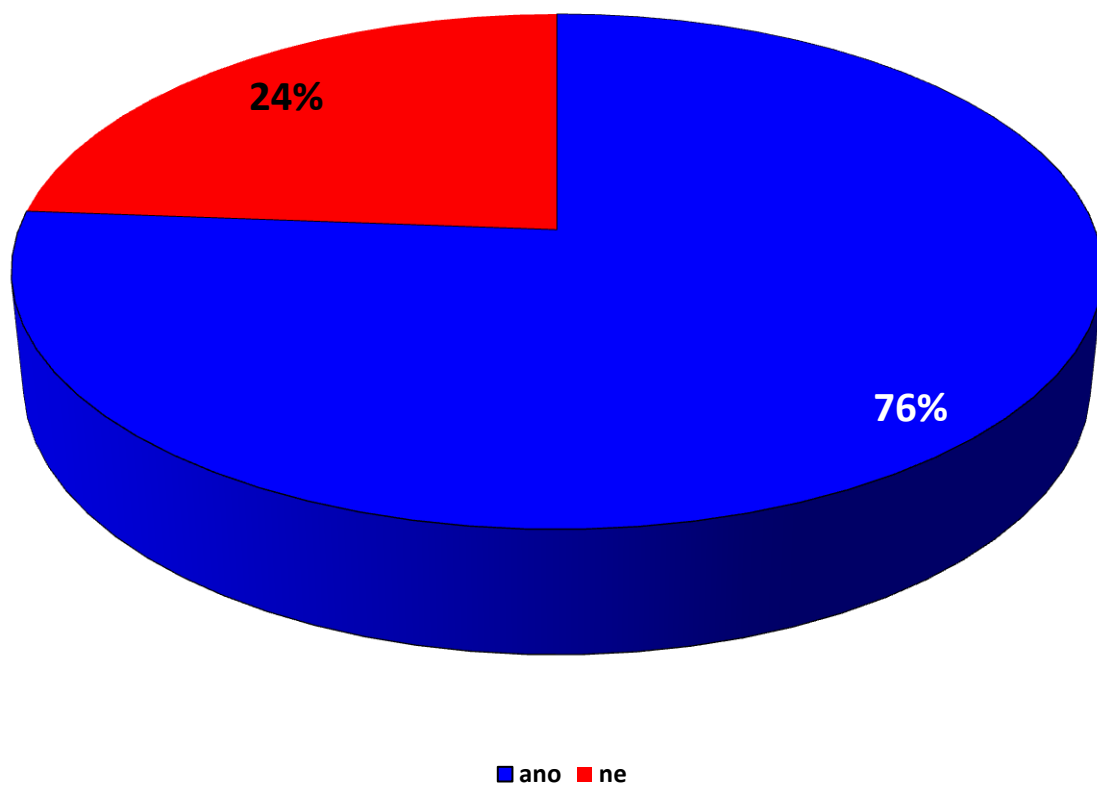
Podmínky pro vzdělávání, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, vytváří pro své pedagogy volného času 74,6 % zaměstnavatelů. Tolik respondentů zvolilo odpověď „rozhodně ano“. Naopak odpověď „rozhodně ne“ nezvolil ani jeden z dotazovaných. Odpověď „spíše ne“ byla zaznamenána pouze v jednom dotazníku.

### 8. V jaké oblasti vzdělávání máte největší nedostatky?



Největší nedostatky, 33,33 % dotazovaných, spatřuje v oblasti legislativy a 26,98 % dotazovaných v oblasti školského managementu. Zde se rozcházejí východiska v odpovědích na otázku č. 1. V odpovědi na tuto otázku respondenti uvádí, že mají největší zájem o další vzdělávání v oborech pedagogiky, psychologie, rozvoje osobnosti a v jiných oblastech vzdělávání, přičemž nedostatky spatřují v oblastech odlišných od oblastí uvedených v otázce č. 1.

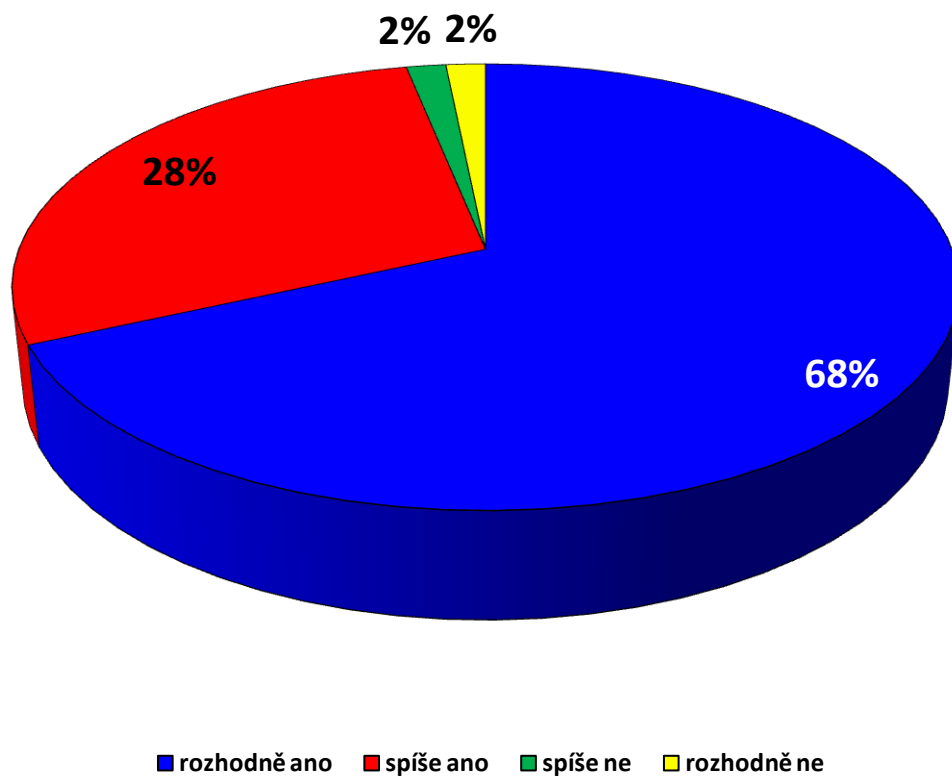
### 9. Sestavujete si svůj vlastní plán DVPP?



Zde zvolila naprostá většina, 76,19 % dotazovaných odpověď „ano“. Pouze 23,81 % dotazovaných uvedlo, že si svůj vlastní plán DVPP nesestavuje.

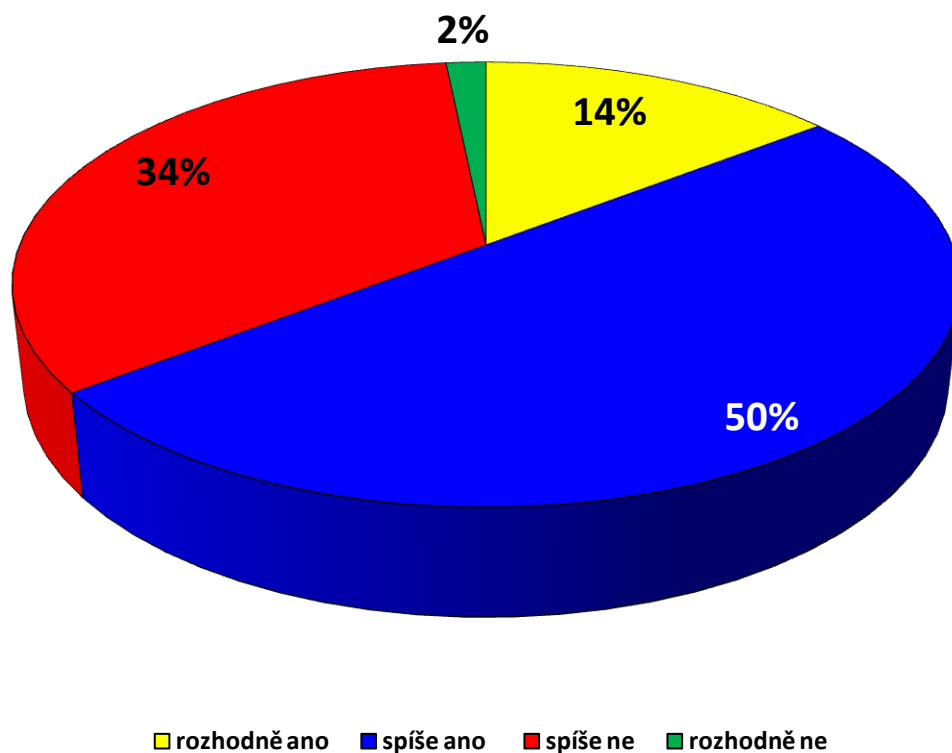


**10. Zohledňuje Váš zaměstnavatel při sestavování  
plánu DVPP Vaše vzdělávací potřeby?**



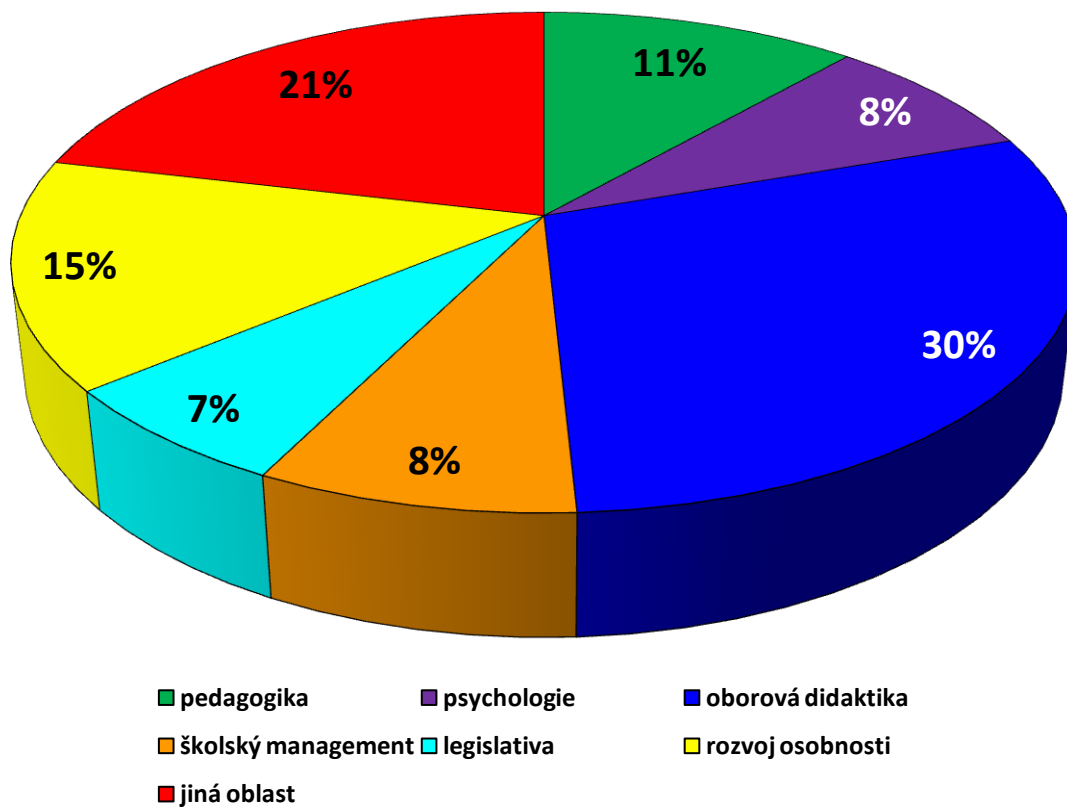
V převážné většině odpověděli respondenti na tuto otázku „rozhodně ano“, a to v 68,25 %. „Spíše ano“ odpovědělo 28,57 % respondentů. Odpověď „spíše ne“ a „rozhodně ne“ zvolilo jen 1,59 % dotazovaných.

### 11. Považujete nabídku vzdělávacích akcí pro pedagogy DDM za dostačující?



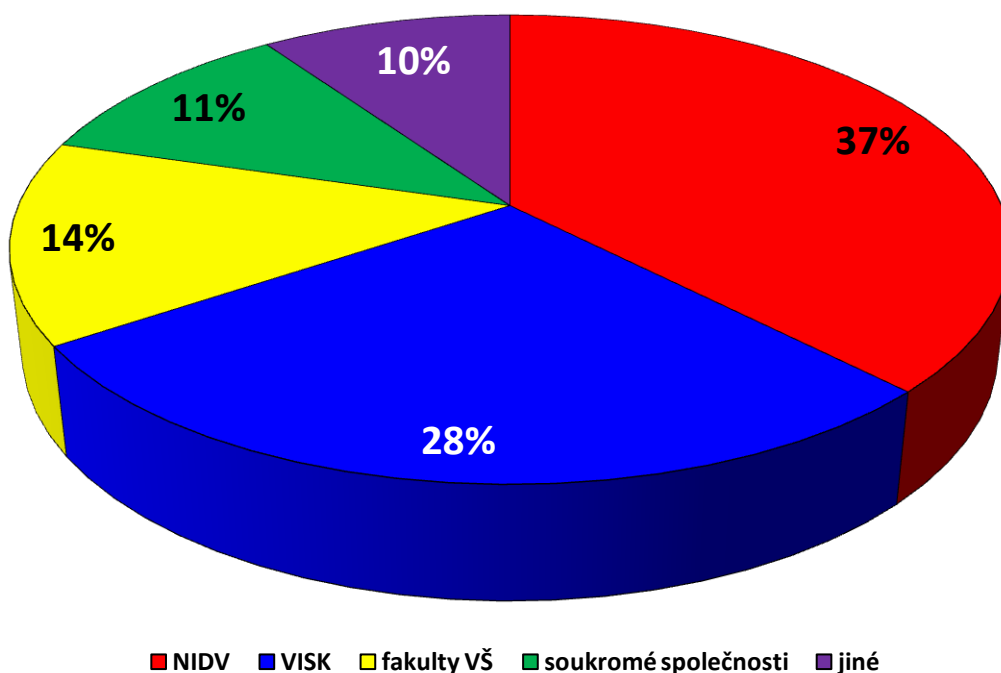
V odpovědi na tuto otázku se respondenti ve svých názorech liší. Krajní varianty zvolilo jen zanedbatelné procento dotazovaných. Variantu „spíše ano“ zvolilo 49,21 % a variantu „spíše ne“ zvolilo 33,33 % respondentů.

## 12. Ve které oblasti vzdělávacích programů spatřujete nedostatečnou nabídku?



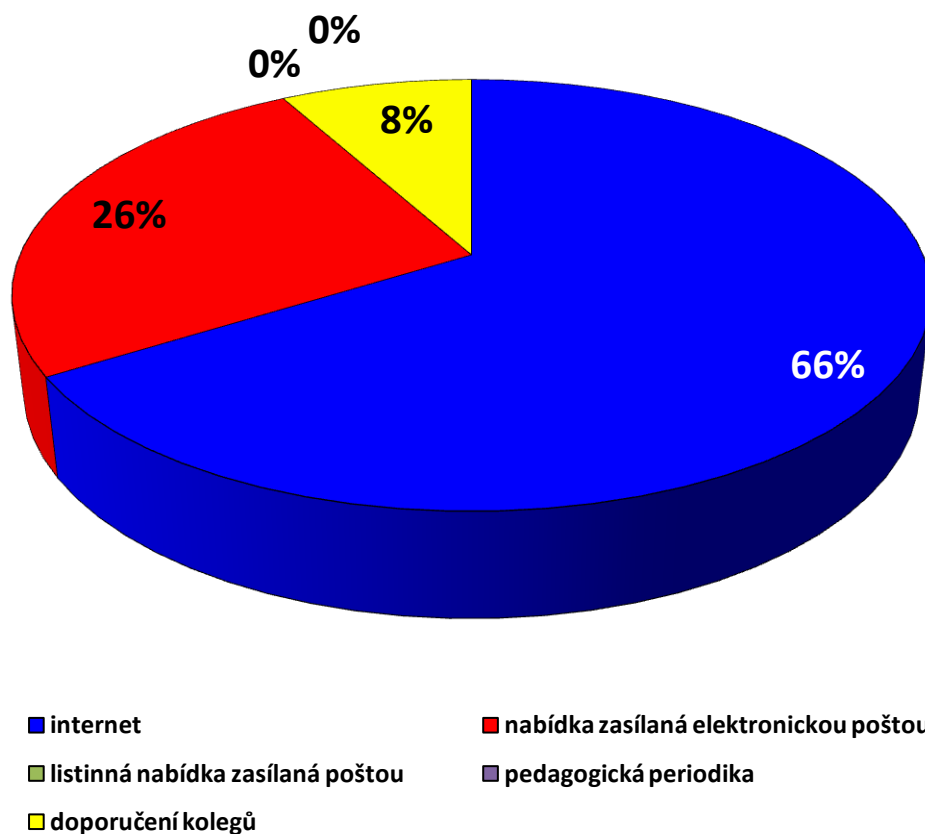
Nedostatečnou nabídku vzdělávacích akcí spatřují pedagogové v oblasti oborové didaktiky. To zaznamenalo 28,13 % dotazovaných. V jiných oblastech vzdělávání cítí nedostatečnou nabídku 25 % dotazovaných a v oblasti rozvoje osobnosti, 14,06 % dotazovaných. V ostatních oblastech nejsou rozdíly v nabídce tak markantní.

### 13. Nabídky kterých institucí upřednostňujete?



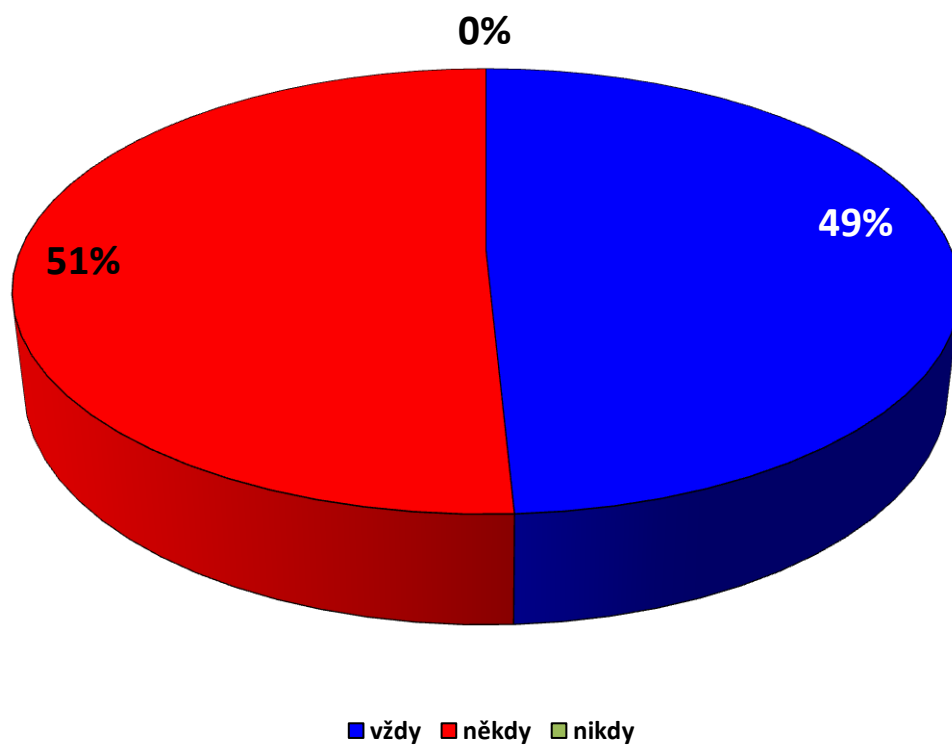
V oblasti výběru institucí poskytujících DVPP převažuje v 55,56 % NIDV, s 41,27 % následuje VISK. Nabídku fakult VŠ využívá 20,63 % dotazujících. Téměř shodné procento, 15,87 % a 14,29 % respondentů upřednostňuje soukromé společnosti a jiné instituce poskytující vzdělávání.

#### 14. Který zdroj informací o vzdělávacích akcích nejčastěji využíváte?



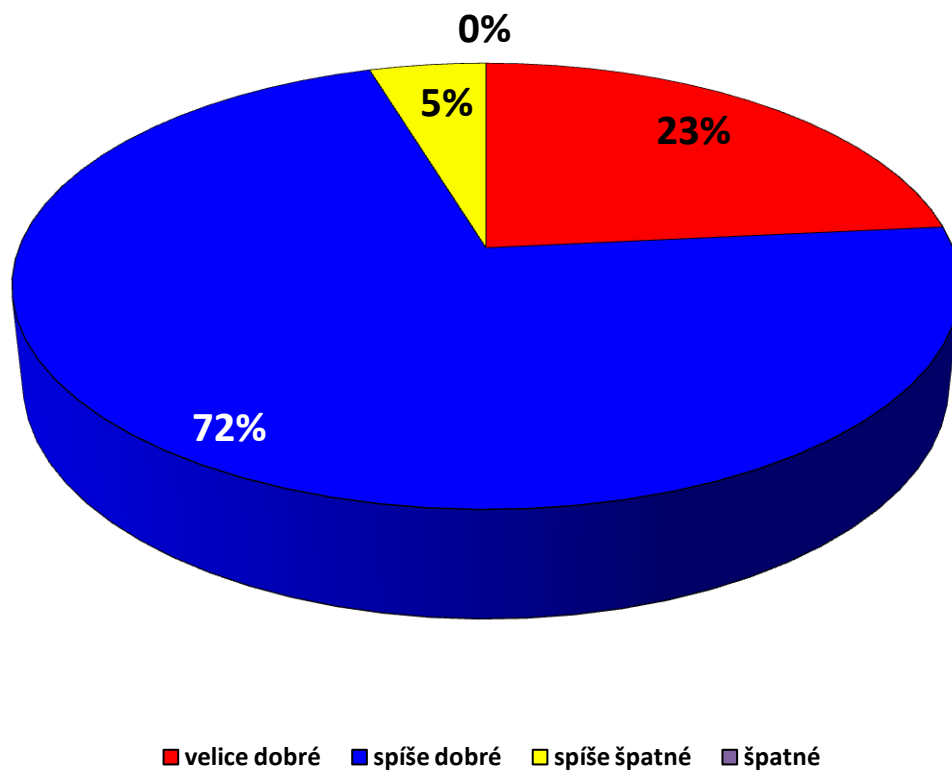
Zcela jednoznačně je využíván internet, a to v 65,08 %. 25,4 % zájemců o DVPP využívá nabídku zasílanou elektronickou poštou. 9,52 % respondentů spoléhá na doporučení kolegů. Ani jedna odpověď nepreferovala nabídku pedagogických periodik či listinnou nabídku zasílanou poštou.

### 15. Sdílíte získané znalosti s ostatními kolegy?



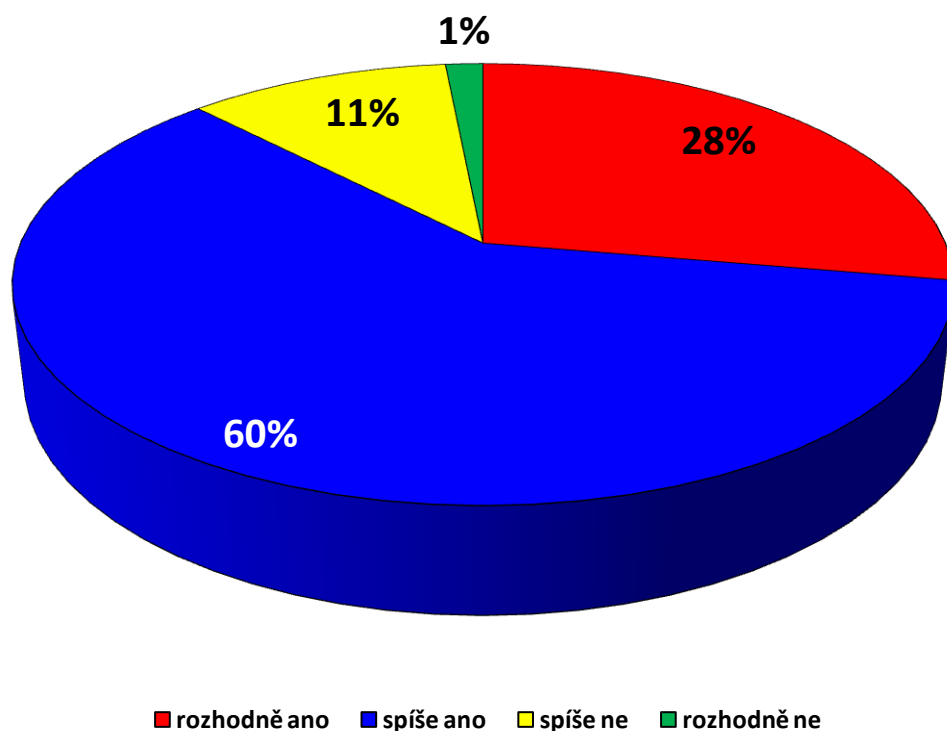
Zde se odpovědi rozdělily téměř stejným procentem na „vždy“ 49,21 % a na „někdy“ 50,79 %. Odpověď, že získané znalosti nikdy se svými kolegy nesdílí, neuvedl nikdo z dotazujících.

### 16. Jaké máte zkušenosti s kvalitou absolvovaných vzdělávacích akcí?



Zkušenosti s kvalitou absolvovaných vzdělávacích akcí „spíše dobré“ má 71,88 % dotazovaných. „Velice dobré“ zkušenosti má 23,44 % a „spíše špatné“ uvedlo 4,69 % respondentů. Špatné zkušenosti neuvedl nikdo.

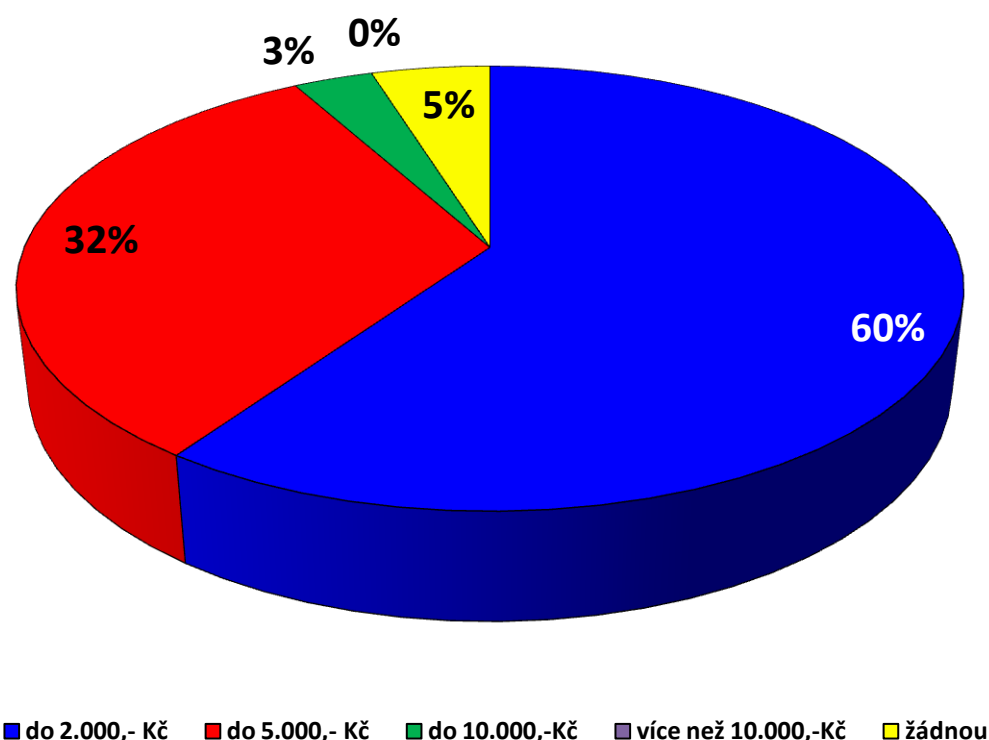
**17. Jste ochotni spolupodílet se na financování  
Vašeho vzdělávání?**



Drtivá většina dotazovaných, 87,69 %, je ochotna spolupodílet se finančně na svém dalším vzdělávání, 27,69 % dotazovaných odpovědělo „rozhodně ano“, 60 % odpovědělo „spíše ano“.

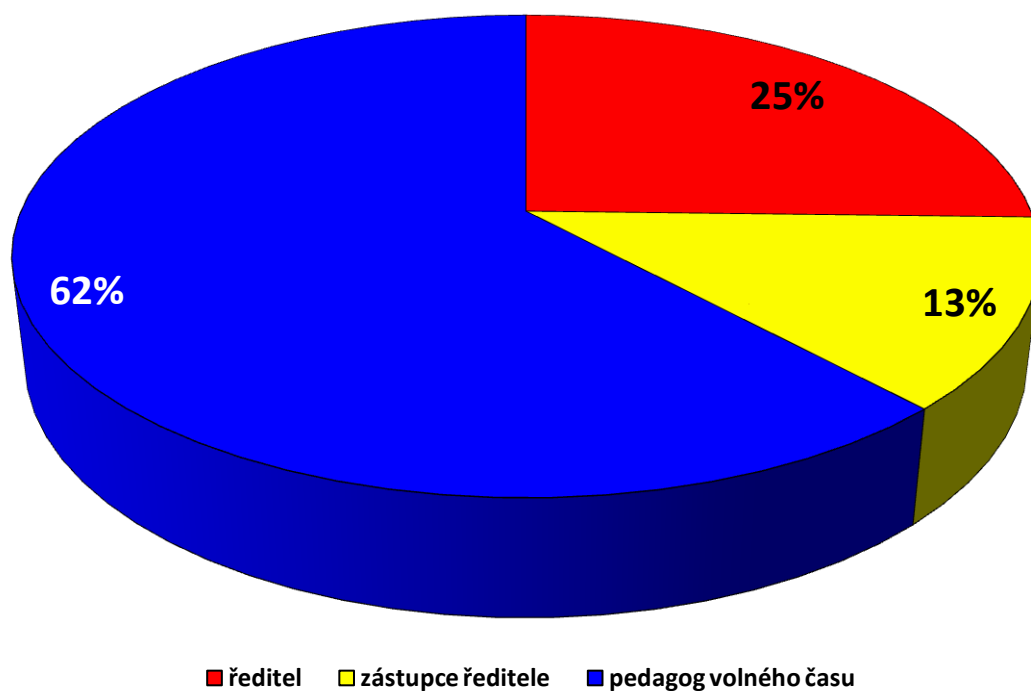


**18. Jakou finanční částku jste ochotni za rok za DVPP vydat?**



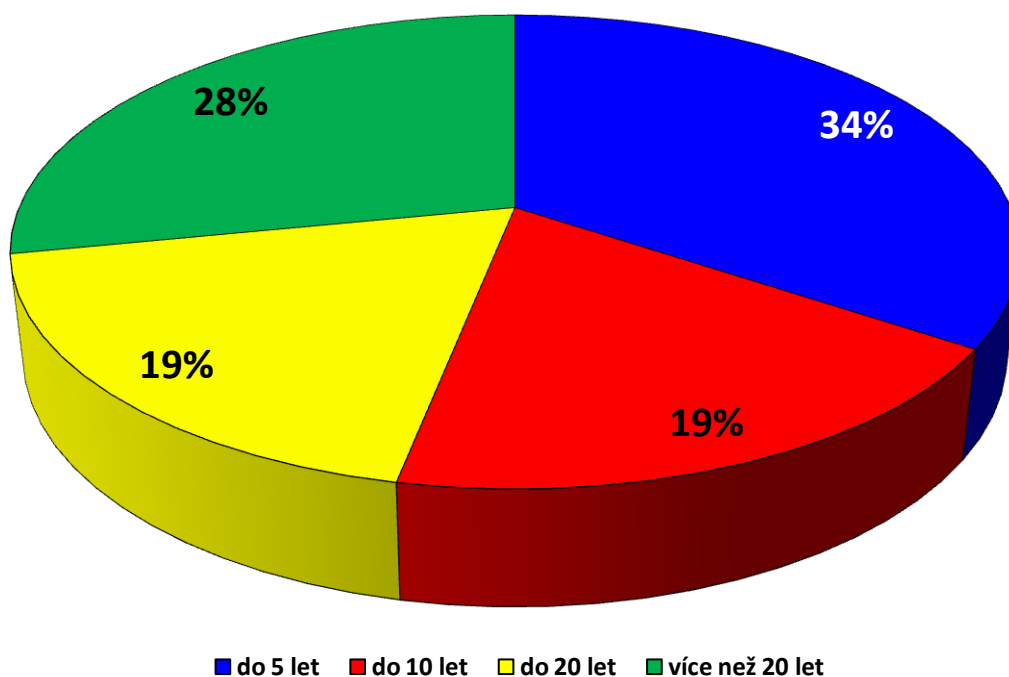
Finanční částka, kterou jsou pedagogové ochotni za DVPP ročně vydat se pohybuje do maximální výše 10.000,- Kč. Více než 10.000,- Kč není ochoten vydat nikdo z oslovených pedagogů. Nejvíce respondentů, 58,73 %, je ochotno zaplatit částku do 2.000,- Kč. Tato částka je pro ně nejpříjemnější. Částku do 5.000,- Kč by zaplatilo 31,75 % a částku do 10.000,- Kč 3,17 % respondentů.

### 19. Na jaké pozici v DDM pracujete?



Celkem 61,9 % respondentů pracuje jako pedagog volného času, 25,4 % jako ředitel DDM a 12,7 % jako zástupce ředitele.

## 20. Jaká je délka Vaší pedagogické praxe?



Nejvíce pedagogů, 34,38 %, pracuje ve školství méně než 5 let. Druhou početnou skupinou jsou pedagogové s praxí nad 20 let, a to 28,12 %. Ostatní dotazující, 18,75 %, mají praxi od 6 do 19 let.

### **3.5 Souhrnné vyhodnocení a možné návrhy řešení**

**Z dotazníkového šetření vyplynuly tyto výsledky:**

- Oblast vzdělávání, o kterou je ze strany pedagogů volného času největší zájem, je pedagogika a psychologie. Vzhledem k tomu, že mnoho vedoucích zájmových kroužků jsou odborníci nepedagogických oborů, kteří si musí dle zákona pro další své působení v zájmových kroužcích doplnit pedagogické vzdělání, je tento výsledek nanejvýš pochopitelný. Největší vzdělávací mezeru vidí respondenti v oblasti legislativy a managementu.
- Většina respondentů preferuje před zvyšováním kvalifikace její prohlubování. Motivaci spatřují v možnosti profesního rozvoje a osobnostního růstu. Potřebu dalšího vzdělávání cítí více než tři čtvrtě dotazovaných.
- Při sestavování plánů DVPP je z hlediska vedení DDM přihlíženo ke vzdělávacím potřebám jednotlivých pedagogů, jsou jim vytvářeny podmínky pro další vzdělávání. Pedagogové si sami vytváří své osobní vzdělávací plány.
- S programovou nabídkou v rámci DVPP jsou dotazovaní z větší míry spokojeni, mají s absolvovanými programy spíše dobré zkušenosti, nedostatečnou nabídku spatřují v oblasti oborové didaktiky.
- Jako formu vzdělávacích akcí preferují jednodenní semináře, kurzy a přednášky.
- Při výběru vzdělávacích akcí upřednostňují pedagogové nabídky NIDV a VISK.
- Z celkového vzorku dotazovaných je většina ochotna finančně se spolupodílet na dalším vzdělávání.
- Většina dotazovaných nepracuje na vedoucích pracovních pozicích.

**Z doplňujících osobních rozhovorů s řediteli DDM byly získány tyto postoje a stanoviska:**

- Ředitelé DDM pravidelně analyzují vzdělávací potřeby pedagogů vzhledem k naplňování cílů organizace, diagnostikují je a zjištěná fakta zapracovávají do plánů DVPP jednotlivých pracovníků.
- Vzdělávací potřeby se liší vzhledem k pozici, jakou pedagog volného času zastává. Vedoucí pedagogové upřednostňují vzdělávání spíše v oblasti legislativy a managementu, ostatní v oblasti pedagogiky a psychologie.

- Požadavky na kompetence pedagogů spatřují ředitelé spíše v jejich komplexním rozvoji než ve specializaci v některé oblasti.
- Požadované kompetence nejsou pouze v oblasti odborné, ale i v oblasti legislativy a znalosti první pomoci.
- Ředitelé podporují pedagogy k sestavování individuálních plánů a vzhledem k zájmům organizace a finančním možnostem je naplňují.
- Plány DVPP jsou sestavovány v souladu se strategií školského zařízení na základě analýz a prognóz.
- Pedagogové jsou podporováni v institucionálním vzdělávání i v samostudiu.
- Ředitelé preferují u pedagogů spíše zvyšování vzdělávání, než jeho prohlubování.

#### **Vyhodnocení výzkumných předpokladů:**

- Předpoklad, že vzdělávací potřeby pedagogů volného času v DDM budou specifické a rozdílné v závislosti na pozici, kterou pedagog zastává (řádový pedagog, vedoucí pracovník), se potvrdil. Pedagogové, pracující na vedoucích funkcích preferují vzdělávání v oblasti legislativy a managementu, ostatní pedagogové v oblasti pedagogiky a psychologie. Specifické u pedagogů volného času je to, že se při své práci věnují nejen širokému spektru činností, ale také pracují se všemi věkovými kategoriemi na rozdíl od učitelů, kteří pracují s určitou věkovou skupinou a specializují se na konkrétní obor vzdělávání. Zájem vedoucích pracovníků především o zájem v legislativě je důvodem častých novel zákonů a vyhlášek a nesnadné orientace v nich.
- Předpoklad, že pedagogové volného času v domech dětí a mládeže mají zájem o další vzdělávání, se potvrdil. Spolupodílí se spolu s řediteli na sestavování plánů dalšího vzdělávání tak, aby získali a prohloubili potřebné kompetence požadované pro výkon povolání. Do jisté míry jsou ochotni podílet se na finančním zajištění svého vzdělávání.
- Předpoklad, že nabídka vzdělávacích programů pro pedagogy volného času je dostatečná se nepotvrdil. Polovina dotazovaných zvolila odpověď „spíše ano“, což nelze považovat za potvrzení tvrzení.
- Předpoklad, že pedagogové volného času mají možnost podílet se na sestavování plánů dalšího vzdělávání se, potvrdil. Pedagogové si sami sestavují plány dalšího vzdělávání, které jsou v souladu s ŠVP. Ředitelé DDM na základě analýz

vzdělávacích potřeb tyto plány zohledňují a sestavují plány dalšího vzdělávání tak, aby zájmové vzdělávání probíhalo co nejefektivněji.

### **Návrh řešení k naplňování vzdělávacích potřeb pedagogických pracovníků DDM:**

Jak vyplývá z předešlého textu, vzdělávací potřeby jednotlivých pedagogů se od sebe liší a jsou velice rozmanité. Analýzou těchto potřeb zjistíme konkrétní kompetence, které je třeba u jednotlivých pedagogů doplnit či prohloubit. K tomu, aby bylo další vzdělávání pedagogických pracovníků efektivní, je třeba sestavit jeho plán. V tomto plánu by měla být zohledněna forma vzdělávání, která je pro konkrétního pracovníka vhodná, jeho délka i obsahové zaměření. Vše musí vycházet z potřeb a cílů organizace. Pokud se jedná o vedoucí pracovníky, tj. ředitele a jejich zástupce, vzdělávací potřeby mají především v oblasti legislativy a managementu. V těchto oblastech vzdělávání je nabídka opravdu široká, neboť se nejedná o oblast specifickou pro domy dětí a mládeže. Vedoucí pracovníci se mohou účastnit vzdělávacích programů určených nejen pro oblast školství, ale i pro neškolský sektor. Z rozhovorů s řediteli škol vyplynulo, že při vzdělávání v těchto oblastech je efektivnější využívat programy s vícehodinovou dotací. Navrhovala bych i pro zástupce ředitele funkční studium, které probíhá zpravidla celý rok a pro ředitele domů dětí studium školského managementu na vysoké škole. Ostatní pedagogičtí pracovníci, kteří projevují zájem o studium pedagogiky, psychologie a jiných oblastí vzdělávání využívají především jednodenní programy. Zde bych navrhovala využití pestré nabídky vzdělávacích institucí NIDV a VISK, které nabízejí kvalitní a širokospektré aktivity. Naplňování vzdělávacích potřeb může probíhat i formou samostudia. Zde bych doporučila využití knižních publikací, časopisů, médií a internetu.

Návrh řešení naplňování vzdělávacích potřeb tedy spatřuji především v sestavení plánu dalšího vzdělávání s přihlédnutím k požadavkům na kompetence jednotlivých pedagogů. K naplňování těchto plánů doporučuji využít stávající instituce, které poskytují pestrou programovou nabídku a další zdroje, které mohou k dosažení kompetencí sloužit.

## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou vzdělávací potřeby pedagogických pracovníků v domech dětí a mládeže, a navrhnout možnosti tyto potřeby naplňovat v systému jejich dalšího vzdělávání.

V teoretické části byly vysvětleny některé pojmy související s oblastí zájmového vzdělávání, co to je zájmové vzdělávání, kde a jakými formami probíhá, kdo je pedagog volného času, jaké jsou kladeny požadavky na jeho kompetence a s tím související potřeba stanovení standardu učitelů. Dále bylo ke splnění cíle bakalářské práce nutné popsat systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Teoretická část také objasnila, co jsou vzdělávací potřeby, jak se provádí jejich analýza a z jakých zdrojů je při ní čerpáno. Byla zde také zmíněna důležitost motivace a hodnocení pracovníků a smysl zavedení kariérního řádu.

Výzkumná část vycházela z dotazníkového šetření mezi pedagogy volného času v domech dětí a mládeže ve Středočeském kraji a z informací získaných při doplňujících rozhovorech s řediteli některých domů dětí a mládeže. Odpovědi získané z těchto zdrojů byly zpracovány v grafech a sloužily k potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů. Výsledky zjištěné z tohoto výzkumného šetření vedly ke splnění cíle této bakalářské práce. Ukázaly, jak důležitou funkci hrají manažerské funkce, jako je plánování, organizování, hodnocení, motivace a vedení lidí.

Základem pro poskytování zájmového vzdělávání na vysoké úrovni jsou vzdělání pedagogové vybaveni potřebnými kompetencemi. Pro jejich identifikaci je třeba ze strany vedení domů dětí a mládeže provést analýzu vzdělávacích potřeb pro konkrétní pracovní pozici. Výsledkem je sestavení plánů dalšího vzdělávání jednotlivých pracovníků tak, aby došlo k co největší eliminaci vzdělávacích mezer.

Tato bakalářská práce ukázala, že pedagogové volného času v domech dětí a mládeže mají zájem a potřebu se nadále vzdělávat. Obsah jejich vzdělávacích potřeb se liší především z hlediska jejich pozice, kterou zastávají. Jiné vzdělávací potřeby mají pedagogové, jejichž hlavní pracovní náplní je odborné vedení zájmových útvarů a jiné vzdělávací potřeby mají pedagogové ve vedoucích funkcích. Nabídka možností naplňování těchto potřeb by mohla být širší, ale není zcela nevyhovující.

Důležitou otázkou pro následující období zůstává, zda se konečně podaří legislativně prosadit a upevnit kvalitní kariérní řád a standard učitele v jakékoli podobě a zda to bude dostatečná finanční motivace pro příliv kvalitních pedagogů a odborníků do formálního a neformálního vzdělávání, či se zamezí odlivu kvalitních pedagogů do jiných profesních sektorů. Zda to bude dostatečnou motivací i pro ty pedagogy, kteří svému dalšímu vzdělávání příliš nedají.



## 5 Seznam použitých informačních zdrojů

- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
- BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4821-4.
- HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. *Pedagogické ovlivňování volného času: trendy pedagogiky volného času*. Vyd. 2., aktualiz. Praha: Portál, 2011, 239 s. ISBN 978-80-262-0030-7.
- HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 176 s. ISBN 80-7178-927-5.
- HOFBAUER, Břetislav a Michal KAPLÁNEK. *Kapitoly z pedagogiky volného času: soubor pojednání o volném čase a jeho výchovném zhodnocování*. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, 2010, 164 s. ISBN 978-80-7394-240-3.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KAPLÁNEK, Michal. *Čas volnosti - čas výchovy: pedagogické úvahy o volném čase*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 175 s. ISBN 978-80-262-0450-3.
- KNOTOVÁ, Dana. *Pedagogické dimenze volného času*. Brno: Paido, 2011, 101 s. ISBN 978-80-7315-223-9.
- LAZAROVÁ, Bohumíra. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006, 230 s. ISBN 80-7315-114-6.
- LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.

MACEK, Milan. *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Vyd. 1. V Praze: NIDM, 2007, 98 s. ISBN 978-80-86784-41-0.

MUŽÍK, Jaroslav, Milan RATAJ a Vojtěch BEDNÁŘ. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014, 102 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-2-8.

*Národní soustava povolání* [online]. In: . [cit. 2016-03-11].

PÁVKOVÁ, Jiřina. *Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2008, 221 s. ISBN 978-80-7367-423-6.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

*Projekt „K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání“* [online]. Praha: NIDV, 2015 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://znv.nidv.cz/k2/pro-media/projekt-k2-kvalita-a-konkurenceschopnost-v-neformalnim-vzdelavani-dospel-k-svemu-vrcholu>

PRŮCHA, Jan (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 395 s. ISBN 978-80-262-0403-9.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 152 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, Jan. *Česká vzdělanost: multidisciplinární pohled na fenomén národní kultury*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 205 s. ISBN 978-80-7478-675-4.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

*Školství: školský zákon, vyhlášky, předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné vzdělávání, školy a školská zařízení, výkon ústavní a ochranné výchovy a preventivně výchovné péče, pedagogičtí pracovníci, vysoké školství : velká novela školského zákona od: redakční uzávěrka*. Ostrava: Sagit, [200-]-, ^^^svazků. ÚZ. 1x ročně.

ŠTAINER, Martin. *ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB: Text kapitoly pro nakladatelství Raabe*. EDUKOL, 1999.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WALTEROVÁ, Eliška. *Školství - věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2010, 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.

*Projekt „K2 – kvalita a konkurenceschopnost v neformálním vzdělávání“* [online]. Praha: NIDV, 2015 [cit. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://znv.nidv.cz/k2/pro-media/projekt-k2-kvalita-a-konkurenceschopnost-v-neformalnim-vzdelavani-dospel-k-svemu-vrcholu>

## **6 Seznam obrázků**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Funkce výchovy mimo vyučování .....           | 10 |
| Obrázek 2: Formy zájmového vzdělávání .....              | 13 |
| Obrázek 3: Oblasti standardu učitele.....                | 20 |
| Obrázek 4: Diagram kariérního systému podle stupňů ..... | 37 |

## **7 Seznam tabulek**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Seznam oslovených DDM..... | 39 |
|---------------------------------------|----|